

# **PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2017-2021**

**Por una Universidad  
pensante, reflexiva  
y transformadora**

**UAN**  
UNIVERSIDAD  
ANTONIO NARIÑO



**PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO**  
**2017-2021**

Por una Universidad pensante,  
reflexiva y transformadora



## **Directivos**

**Marta Losada Falk**

Rectora

**Martha Carvalho**

Secretaria general

**Víctor Hugo Prieto**

Vicerrector Académico

**Guillermo Vitola Lacombe**

Vicerrector Administrativo

**Carlos Enrique Arroyave**

Vicerrector de Ciencia, Tecnología e Innovación

**Carlos Alberto Hernández Santamaría**

Director Oficina de Planeación

## **Equipo editorial**

**Lorena Ruíz Serna**

Directora Fondo Editorial UAN

**Héctor Suárez Castro**

Diseño y diagramación

**Carlos Andrés Almeyda Gómez**

Corrector de estilo

**Pictograma**

Impresión

**Bogotá D.C. Sede Federmán**

Carrera 38 N° 58A - 77

Teléfono: 315 2980



---

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	10
<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	16
<b>METODOLOGÍA</b>	29
PREMISAS FUNDAMENTALES DE PLANEACIÓN EN LA UAN	32
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UAN	33
1. Diagnóstico	34
2. Plan estratégico	35
3. Planes estratégicos por unidades	36
4. Divulgación del plan	38
5. Seguimiento y control	39
<b>ELEMENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL</b>	40
MISIÓN	41
VISIÓN	42
OBJETIVOS INSTITUCIONALES	44
<b>PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2017-2021</b>	47
DIAGNÓSTICO INICIAL	48
DEFINICIÓN DE ESCENARIOS	50
VISIÓN 2026	57

<b>EJE 1: LIDERAZGO EN LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS</b>	61
SECTOR 1.1: DE LA FORMACIÓN	65
Objetivo 1.1.1: Fortalecer, diversificar e internacionalizar el modelo educativo UAN como un modelo de excelencia académica	65
SECTOR 1.2: DE LA INVESTIGACIÓN	67
Objetivo 1.2.1: Incrementar la producción de conocimiento de excelencia	68
Objetivo 1.2.2: Proyectar la Ciencia, la Tecnología y la Innovación al entorno	69
Objetivo 1.2.3: Potenciar y fortalecer la motivación y el desarrollo de competencias que consoliden una cultura de la investigación, la creatividad, la innovación y el emprendimiento en la comunidad universitaria	70
SECTOR 1.3: DE LA EXTENSIÓN O PROYECCIÓN SOCIAL	71
Objetivo 1.3.1: Generar impacto y posicionamiento en la sociedad a través del fortalecimiento de los programas de extensión y de proyección en la comunidad	72
Objetivo 1.3.2: Incentivar la articulación entre la UAN y las instituciones de educación básica y media	73
<b>EJE 2: LA UAN EN EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL</b>	74
SECTOR 2.1.: INTERNACIONALIZACIÓN	76
Objetivo 2.1.1: Crear, desarrollar e implementar un modelo de internacionalización comprehensiva en la UAN	76
Objetivo 2.1.2: Impulsar una cultura internacional e intercultural en toda la comunidad universitaria	77

SECTOR 2.2: REGIONALIZACIÓN	78
Objetivo 2.2.1: Ampliar la participación de la institución en las actividades que promuevan el desarrollo económico, social y cultural de las regiones	78
<b>EJE 3: OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	80
SECTOR 3.1: GESTIÓN INTEGRADA POR PROCESOS	83
Objetivo 3.1.1: Orientar el modelo de gestión hacia la excelencia a partir de procesos integrados	83
SECTOR 3.2: INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	84
Objetivo 3.2.1: Optimizar la infraestructura tecnológica de la UAN	85
Objetivo 3.2.2: Proyectar una infraestructura física que asegure el adecuado desarrollo de las funciones sustantivas	86
SECTOR 3.3: COMUNICACIÓN E IMAGEN, PROMOCIÓN Y MERCADEO DE SERVICIOS	87
Objetivo 3.3.1: Optimizar el modelo de comunicación institucional con el fin de incrementar y mejorar el posicionamiento y la oferta de servicios de la UAN a nivel local, nacional e internacional	87
<b>EJE 4: COMUNIDAD UNIVERSITARIA COMO BASE PARA EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL</b>	89
SECTOR 4.1: COMUNIDAD UNIVERSITARIA	91
Objetivo 4.1.1: Crear un ambiente de formación integral que recree e impacte al estudiante de la UAN en su experiencia personal, académica y profesional	92

Objetivo 4.1.2: Fortalecer el desarrollo de las competencias para el desempeño y el enriquecimiento de la experiencia del personal docente y administrativo vinculado a la UAN	93
Objetivo 4.1.3: Promover la mayor vinculación y participación de los egresados en las actividades de la UAN	94
SECTOR 4.2: BIENESTAR INSTITUCIONAL	95
Objetivo 4.2.1: Gestionar una modelo integral de bienestar involucrando a todos los miembros de la comunidad universitaria	95
<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2017-2021</b>	99
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	104





## INTRODUCCIÓN

La Universidad Antonio Nariño, como institución de educación superior en permanente evolución, desarrolla periódicamente ejercicios de reflexión que le permitan adaptarse a la realidad del entorno y a las exigencias y retos que conlleva la responsabilidad de ofrecer educación superior de excelencia, en un contexto global y de alta complejidad que cambia de manera acelerada, desde un enfoque abierto que involucre los diferentes aspectos de la gestión universitaria (enseñanza, investigación, extensión, innovación, desarrollo, internacionalización, transferencia, organización y gestión).



De esta manera, y encaminado a consolidar su Misión, Visión y Proyecto Educativo Institucional, se presenta a la comunidad universitaria nariñista el Plan Institucional de Desarrollo 2017-2021; herramienta fundamental que fija el derrotero de la institución para los próximos años y que tiene como propósito fundamental la búsqueda de la excelencia en el cumplimiento de sus funciones sustantivas.

El Plan Institucional de Desarrollo (PID) es la guía que direcciona la gestión para el desarrollo de los factores claves de éxito

propuestos, construyendo el camino para ser una universidad reconocida y diferenciada por su excelencia y liderazgo dentro del medio universitario, soportada en su comunidad universitaria, pilar fundamental para asumir los nuevos retos y desafíos locales, nacionales e internacionales propuestos por las mega tendencias que se han venido gestando y que vislumbran cambios estructurales importantes en el futuro próximo, lo que plantea un gran desafío de adaptabilidad en todos los ámbitos de la sociedad contemporánea en el mundo.

Simultáneamente, en el devenir cotidiano el PID continúa enfocándose en la excelencia de las funciones sustantivas, la evaluación y autoevaluación eficiente que se desarrolla, de manera permanente, en todos sus procesos en el camino hacia su autorregulación, en el posicionamiento de la investigación a través de la generación de nuevos saberes y en el reconocimiento permanente de sus servicios y proyecciones hacia la comunidad.

Para la formulación de este PID, la Sala General de la Universidad estableció las líneas claves de proyección con las que se pretende diseñar a futuro la institución deseada, aquella que cumpla con propósitos enmarcados dentro de su misión y logre ubicarse como una de las mejores y más importantes instituciones dentro del entorno universitario nacional e internacional. Los cambios mundiales y sociales están a la vista, la Revolución Industrial 4.0 es un hecho, los cambios en los modos de producción generan retos sustanciales en las metodologías para la formación de las nuevas generaciones que demandan lograr procesos de adaptación acelerados, además se debe enfrentar el reto de construir un país en paz con una economía en crecimiento y sostenible. A continuación se presentan las líneas clave surgidas del trabajo realizado con los miembros de la Sala General:

- Consolidarse como una de las mejores universidades del país, acreditada nacional e internacionalmente, con reconocimiento local e internacional como líder en la formación de excelencia, en la generación de conocimiento y en la prestación de servicios que contribuyen con el desarrollo cultural, social, económico, ambiental y político de las diversas regiones del país en las que hace presencia.
- Constituirse en una Universidad innovadora en pedagogías y didácticas de enseñanza y aprendizaje.
- Generar impacto y reconocimiento en la sociedad como una Universidad innovadora y generadora de conocimiento en la ciencia, las artes y la tecnología, al servicio de las generaciones venideras para la construcción de un nuevo país.
- Constituirse en una fuente de nuevos conocimientos producto de prácticas interdisciplinarias, multidisciplinarias y transdisciplinarias involucradas en las problemáticas y transformaciones contemporáneas que requieren grandes soluciones y nuevas propuestas.
- Constituirse en generadora de políticas, estrategias y acciones de impacto ambiental en las regiones en procura de un ordenamiento y desarrollo ambientalmente sostenible.
- Lograr ser reconocida y diferenciada por su eficiencia, eficacia e innovación en la gestión administrativa y financiera.
- Diseñar programas en las áreas de salud, del sector agropecuario, en ciencias básicas y en humanidades.
- Generar procesos de modernización de la estructura organizacional y fortalecimiento de los medios internos de comunicación.

Como resultado de estas líneas se determinan focos de acción que acompañarán la gestión estratégica del PID, permitiendo una adecuada definición de las estrategias a desarrollar por parte de las diferentes unidades de la institución. Estos focos son: ser incluyente, innovadora, de excelencia en sus procesos, responsable social y ambientalmente, posicionada en el entorno, todo en pos de la perdurabilidad institucional. Así, la Universidad se constituirá en destino para cualquier ciudadano del mundo que quiera desarrollar estudios de educación superior. Estos lineamientos y focos se constituyen en soporte para la generación de este documento para cuya formulación fueron llevadas a cabo diferentes sesiones de trabajo desarrolladas durante el año 2016 con la participación de las diferentes sedes, facultades y unidades académicas y administrativas de la institución, las cuales se dieron a la tarea de evaluar, analizar, ajustar y actualizar la información disponible con el fin de definir los elementos claves a desarrollar para el logro de los objetivos estratégicos.

Fruto del trabajo desarrollado, se presenta el Plan Institucional de Desarrollo que abarca una visión a mediano plazo de la Universidad y las principales metas para el próximo quinquenio. En él, se presentan los objetivos y estrategias a ejecutar y que nos permite tener una herramienta de evaluación y control de la correcta implementación del mismo durante su desarrollo. Este primer quinquenio hace parte de la visión de la UAN para la próxima década, en la cual espera consolidarse como una Universidad joven de talla mundial.

La implementación del PID contempla como metodología su ejecución por etapas, lo que conlleva a generar los planes quinquenales estratégicos basados en proyectos por unidades académicas y administrativas y los planes anuales operativos. Es de resaltar la importancia de formular e implementar porta-

folios, programas y proyectos como medio para alcanzar los objetivos y metas propuestos en el PID, de acuerdo al análisis riguroso de las necesidades de la Universidad en el marco de evolución propia del sector educativo nacional e internacional y en los diferentes aspectos que se desarrollan en la sociedad.

El PID está concebido dentro de un modelo participativo en donde se incluyen todos los miembros de la comunidad nariñista con el fin de fortalecer el trabajo sistémico y lograr los objetivos planteados en el mismo.

## MARCO DE REFERENCIA



La sociedad ha venido transformandose de una forma vertiginosa a partir de la evolución de los conceptos de sociedad y economía del conocimiento hacia la nueva Revolución Industrial, conocida como la Revolución 4.0 que se caracteriza básicamente por la integración entre lo físico y lo digital. Propende por la digitalización de los procesos productivos en las fábricas para transformar los procesos productivos y hacerlos más eficientes.

Esta Revolución obliga a la Universidad a transformarse y evolucionar para poder responder de manera adecuada ante los cambios que se vislumbran en la sociedad. En efecto, además de reconocer en cada estudiante una persona diferente que necesita ser formada para los nuevos retos y paradigmas de la industria, la Universidad también está obligada a integrar al máximo lo físico y lo digital en su labor cotidiana, abordando de manera decidida estos temas no solo en su propuesta académica, sino también en el desarrollo de sus funciones sustantivas y en una completa interacción entre los miembros de la comunidad universitaria que les obligue a trabajar a fondo la interdisciplinariedad y multidisciplinariedad, formando para un desarrollo incluyente y sostenible.

Adicional a esto, se tiene una generación nueva marcada por el inicio del siglo XXI (*millennials*), con unas expectativas diferentes en sus procesos de aprendizaje; lo que puede generar grados



de insatisfacción que traerían como consecuencia una alta deserción en la educación superior.

La evolución de la Universidad obliga a romper paradigmas existentes y crear modelos educativos en los que sea modernizado el esquema tradicional del profesor en el atrio y los estudiantes como audiencia; se deben crear espacios de innovación y creatividad que estimulen al estudiante en el desarrollo de sus conocimientos y competencias. La Universidad debe ampliar sus horizontes y renovar la forma de abordar las diferentes disciplinas, debe propender por educar de forma multidimensional entre competencias, capacidades y conocimientos, abriendo espacios multidisciplinarios y transdisciplinarios que permitan afrontar las problemáticas del futuro próximo. Esto con el fin de formar personas con pensamiento crítico que manejen de forma adecuada las herramientas que les proporciona el conocimiento, con miras a la generación de ideas y pensamientos de vanguardia. La actualización constante del modelo educativo es la clave para alcanzar el éxito en esta nueva Revolución.

La internacionalización se convierte en una nueva dimensión que la Universidad implementa en su estructura, con el fin de desarrollar un pensamiento global en su quehacer local (GLOCAL). Se espera con esto desarrollar en la comunidad universitaria la multiculturalidad, el plurilingüismo, la movilidad, la homologación de conocimientos, así como la participación en alianzas estratégicas y la incorporación en redes de conocimiento a nivel local, nacional e internacional.

En el contexto nacional hay propuestas dentro del Plan Decenal de Educación 2016-2026 como la implementación del Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET), que pueden tener un impacto significativo en la forma de operar

de las instituciones de educación superior en el país. También es necesario recalcar la importancia que ha venido tomando en el país el proceso de acreditación de programas e instituciones, ya que ese reconocimiento viene marcando pautas que modifican de modo sustancial el desarrollo de las instituciones de educación superior; por ejemplo para el 2018 las principales fuentes de financiación se verán restringidas a programas e instituciones que cuenten con este reconocimiento.

La UAN decididamente enmarca su acción en esta nueva realidad que abarca lo global, lo nacional y lo regional, con el criterio fundamental de que “la educación y el conocimiento garantizan a cada persona el derecho a realizarse plenamente, se potencia el talento humano y se impulsa y lidera el desarrollo de los pueblos conservando, transmitiendo y enriqueciendo la cultura” (PEI, 2005).

El PID 2017-2021 pretende contribuir al cumplimiento de los postulados definidos en el Proyecto Educativo Institucional (misión, visión, objetivos, valores) teniendo como base los logros obtenidos en los periodos anteriores y en las tendencias actuales de la educación superior a nivel nacional e internacional.

Con el fin de brindar el soporte estratégico adecuado para la formulación del nuevo PID, fue realizada la consolidación de información y el análisis de los resultados obtenidos en el PID 2014-2016, lo que permitió evaluar el cumplimiento de las metas planteadas, así como identificar los puntos a fortalecer, para lograr la excelencia en la búsqueda de los objetivos planteados por la UAN. Como aspectos relevantes de este análisis, se presenta un avance agrupado por factores claves de éxito donde se pueden destacar los siguientes logros:

## ⦿ **Gestión con enfoque en la experiencia universitaria del estudiante**

Como se evidencia en los objetivos institucionales promulgados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), la Universidad busca propiciar las condiciones académicas y de bienestar adecuadas para que cada miembro de la comunidad educativa complete y cualifique su proyecto de vida de manera que posibilite su plena realización personal.

Este mejoramiento de la experiencia del estudiante es coherente con los lineamientos misionales de la UAN, en los cuales se incentiva a la institución para que contribuya a la democratización del conocimiento y para que sea promovida la igualdad de oportunidades no sólo en el acceso sino también en la posibilidad de concluir los ciclos de formación mediante la descentralización, la ampliación de la oferta educativa, la diversificación de programas, la generación de mecanismos de financiación y el establecimiento de sistemas de información.

Como logro significativo, se evidencia un incremento del 15,71% en la población académica al pasar de 14.368 estudiantes matriculados en el segundo semestre de 2013 a 16.626 estudiantes matriculados para el mismo periodo en 2016. De igual manera, se logró una disminución de la deserción periódica al pasar de 8,21% en el segundo periodo académico de 2013 a 7,49% en el correspondiente a 2016 (permanencia del 92.51% en 2016-2). Como soporte para estos logros se tienen los siguientes indicadores:

- Ampliación de la oferta académica de la Universidad lo que permite contar con una variada opción de programas a elegir. Durante la vigencia del Plan se logró la obtención de 9 registros calificados nuevos en programas de pregrado y 20

en programas de postgrado (1 Doctorado, 16 Maestrías y 4 Especializaciones) en modalidades presencial, a distancia y virtual.

- Se fortalecieron los procesos de autoevaluación de programas e institucional, lo que se traduce en mejores condiciones académicas y administrativas para los estudiantes de la Universidad. Al finalizar el plan se tienen 36 programas académicos en proceso de autoevaluación con fines de acreditación; 29 programas continúan en las etapas del proceso y a 7 programas se les realizó la visita de acreditación por parte de los pares del Consejo Nacional de Acreditación (CNA).
- Como resultado de este trabajo se logró la acreditación de alta calidad para los programas de Ingeniería Ambiental, Ingeniería Electrónica y Licenciatura en Educación Artística con énfasis en Danzas y Teatro, en la sede Bogotá.
- Durante el PID 2014-2016 fueron iniciados procesos de acreditación de programas en 6 sedes de la Universidad (Duitama, Tunja, Santa Marta, Pereira, Puerto Colombia y Palmira).
- Durante la realización de los procesos de autoevaluación, se identificaron a su vez oportunidades de mejoramiento que fueron atendidas desde un proceso sistemático de fortalecimiento en la prestación de los servicios; un ejemplo es el Sistema Nacional de Bibliotecas en donde se logró un incremento del 85% en las bases bibliográficas suscritas entre 2014 y 2016. De igual manera se presentó un incremento del 37.28% en la adquisición de ejemplares para la biblioteca en este mismo periodo.
- En el tema de Bienestar fue consolidado el portafolio de programas de actividades extracurriculares orientadas a la

comunidad universitaria, sobre temas de cultura, acompañamiento académico, deporte, proyección estudiantil, salud y prevención. Durante la vigencia del PID se desarrollaron más de 700 actividades anuales a nivel nacional, incluyendo actividades de salud, de formación académica, deportiva y cultural. Fruto de este trabajo, hubo un incremento del 43,90% en la participación en las actividades de bienestar entre los años 2014 y 2016.

- La Universidad cuenta con un importante programa de auxilios y becas, así como un portafolio de opciones de crédito para la comunidad universitaria, logrando que en el segundo semestre de 2016 el 48.73% de los estudiantes hicieran uso de algún auxilio o beca y el 33,81% de los estudiantes tuvieran alguna de las opciones para la financiación de sus estudios

### ⊙ **Posicionamiento en el contexto nacional y latinoamericano**

Cuando se revisa la visión de la UAN, el elemento diferenciador que salta a la vista es el de una clara vocación al desarrollo progresivo y sistemático de sus procesos misionales (formación, investigación y extensión), que hacen posible que la Universidad pueda consolidarse como una de las mejores en el país, contribuyendo a la competitividad nacional en ciencias, artes y tecnología, a la vez que propenda por un alto nivel de desarrollo científico, tecnológico y artístico que le permita participar activamente en las comunidades académicas nacionales e internacionales. Se evidencia que una de las apuestas más grandes que tiene la Universidad es el desarrollarse y verse consolidada dentro de su entorno por la excelencia en sus funciones sustantivas.

A partir de ello, se identifica la relevancia y pertinencia de los procesos misionales de la Universidad cuando son evaluados en el contexto internacional, nacional y regional. Como resultado de la calidad de estos procesos, se tienen entonces los siguientes logros durante la vigencia del Plan:

- Puesto 11 en Colombia en Ranking Scimago Latinoamérica y puesto 5 entre universidades privadas.
- Puesto 16 en Colombia en ranking QS Latin América (201-250 en Latinoamérica).
- Puesto 7 en Colombia según Ranking ARWU Shanghai expandido Iberoamérica 2015.
- Puesto 10 de acuerdo a Webometrics 2016 para Colombia.
- Puesto 15 de las 142 instituciones colombianas que aparecen en Scopus, siendo la sexta de todas las IES privadas del país y la primera entre las catalogadas como universidades jóvenes o menores de 50 años.
- Colaboración académica e investigativa con 88 instituciones internacionales.
- Participación en más de 20 redes y asociaciones internacionales, incluyendo actividades en redes de megaciencia.
- Primeros tres investigadores con mayor factor de impacto y citación internacional del país de acuerdo a Ranking Webometrics 2016.
- Visibilidad internacional de las publicaciones de la UAN en el marco de la Feria Internacional del Libro en Bogotá y en la Feria del Libro de Guadalajara.

## ⦿ **Aporte importante a la producción de nuevo conocimiento**

La producción de la Universidad para la generación de nuevo conocimiento fue uno de los factores más importantes a desarrollar durante la vigencia del PID 2014-2016; esta estrategia surge a partir de lo expresado en la misión institucional, la cual indica que la Universidad deberá ejercer liderazgo educativo e investigativo en ciencias, artes y tecnología, acorde con los procesos de globalización y adelantos científicos y creativos que responda a los desafíos provenientes de los cambios locales, regionales, nacionales e internacionales. Los siguientes son algunos de los logros obtenidos en este tenor:

- Tres doctorados en funcionamiento durante la vigencia del plan (Doctorado en Ciencia Aplicada, Doctorado en Educación Matemática y Doctorado en Ciencias de la Salud).
- 41 grupos activos de investigación, 32 grupos de investigación categorizados en COLCIENCIAS con 2 en la máxima categoría (A1).
- Para el 2016 se logró la publicación de 212 artículos en revistas indexadas Nacionales e Internacionales.
- 542 documentos durante la vigencia del PID 2014-2016 (1033 en total en SCOPUS).
- 132 proyectos en ejecución al finalizar 2016, 13 de ellos con algún tipo de cofinanciación externa. 30 de estos proyectos fueron avalados en la convocatoria 2016. En dichos proyectos se encuentran vinculados 297 profesores de todas las sedes y facultades, quienes dedicaron 4.283 horas semanales a la investigación en el segundo semestre de 2016.
- Actualmente, en todas las Facultades de la Universidad se vienen liderando diversos proyectos de investigación institu-

cional. De igual manera, en todas las sedes de la Universidad se mantiene una investigación constante ya sea liderando o participando con investigadores en el desarrollo de proyectos.

- Más de 25 eventos de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) organizados o coorganizados por la UAN entre 2014 y 2016. Es de resaltar que la UAN gestionó y organizó el evento internacional “World Class Universities for Latin America”, en asocio con la revista *Times Higher Education* de Londres. A este evento asistieron 165 directivos de Instituciones de Educación Superior de América Latina.
- Durante el trienio se han beneficiado 71 personas con el Plan de Formación de Alto Nivel, en donde se incluyen estudiantes en curso y ex becarios que laboran con la UAN.
- En lo relativo a actividades de transferencia de tecnologías desarrolladas desde la Universidad, se ha detectado un total de 31 tecnologías con potencial transferible durante los últimos tres años, las cuales están en diferentes fases de maduración. De estas, tres ya se encuentran en proceso de solicitud de patente ante la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Durante el trienio se desarrolló la convocatoria de prototipos y pruebas de concepto. Como resultado, se vienen apoyando 11 tecnologías con miras a ser incorporadas al mercado en los próximos años.
- Adquisición de un paquete de 30 maletines para experimentación en nanotecnología, con base en los cuales se ha estructurado la “Academia de Nanotecnología UAN”, en la cual, a partir de una comunidad de práctica conformada por profesores de todas las Sedes, se ha diseñado un programa de formación en fundamentos de nanotecnología, en cuyo ámbito se formará todo el estudiantado de la Universidad.



## ⦿ **Atracción y desarrollo del talento:**

Son objetivos declarados en el PEI de la UAN el “estimular el talento para la innovación en los miembros de la comunidad universitaria” y “dinamizar la estructura organizacional y los procesos de gestión, administración y evaluación, acorde con el dimensionamiento, la naturaleza y la complejidad de la institución”. A partir de estos objetivos se pretende garantizar que la Universidad cuente con el talento humano adecuado para el desarrollo de las diferentes funciones, tanto sustantivas como de soporte. En este factor se pueden destacar los siguientes logros a nivel nacional:

- Se pasó de contar con 2.513 funcionarios vinculados en el segundo semestre de 2013 a 2.815 funcionarios vinculados a la UAN en el segundo periodo de 2016, entre docentes y administrativos. Esto significa un incremento del 12,02% durante la vigencia del plan. Este crecimiento soporta el mayor número de estudiantes y los procesos de mejoramiento en los que se ha involucrado la institución como resultado del PID.
- Se logró un incremento de la planta docente para hacer frente a las funciones sustantivas: de 1.822 docentes vinculados en el segundo semestre de 2013, se pasó a 2.007 docentes en el correspondiente semestre de 2016, con un incremento de profesores de 185 personas; al convertir estos docentes a Tiempos Completos Equivalentes (TCE) pasamos de 1,154 docentes TCE a 1,354 docentes TCE, reportando un incremento total del 17,24%.
- Mayor cualificación planta profesoral. En este trienio, se pasó de un 43.9% a un 59% de docentes de planta con M.Sc. o Ph.D. en TCE.

- Al finalizar 2016, se tenían 185 docentes con formación de Ph.D. en la planta docente de la UAN. 32% de estos docentes trabaja fuera de Bogotá.
- 834 docentes con formación de Maestría para el segundo semestre de 2016 (42,6% del total de docentes).
- Incremento de los docentes de planta en TCE pasando de un 74% en 2013 a un 81.1% el segundo periodo de 2016.
- Se pasó de 613 docentes TC en 2013 a 827 docentes TC en el segundo semestre de 2016, un incremento de 34,91%.
- 40 ex becarios del Plan de Formación de Alto Nivel (PFAN) vinculados a procesos de docencia e investigación en la UAN.
- Mejora en la cualificación y perfil de los directivos y funcionarios de la Universidad lo que conlleva a contar con una planta administrativa idónea y eficiente para hacer frente a los retos institucionales.

### ⊙ **Infraestructura como soporte a la gestión institucional**

Este factor se orienta hacia el mejoramiento y la proyección de la infraestructura física de la Universidad, como soporte a las funciones sustantivas y al logro de los objetivos estratégicos. Como principales avances se muestran:

- Desarrollo y construcción de la nueva infraestructura física de las sedes de Duitama y Santa Marta.
- Actualización de espacios y equipos de laboratorio en más de 20 sedes de la Universidad.
- Habilitación de las Clínicas Odontológicas en todas las sedes de la Universidad para la prestación de servicios de docencia.
- Ejecución del 100% de los planes de mantenimiento para cada sede.

- Desarrollo del plan general de reposición de equipos tecnológicos a nivel nacional.
- Implementación de la nueva herramienta tecnológica NOVA-SOFT, que soporta el proceso de gestión financiera de la Universidad.
- Incremento significativo del ancho de banda nacional (400 megas) el cual soporta las comunicaciones institucionales.
- Implementación de planes de mejora de infraestructura física y tecnológica para los programas presentados a procesos de acreditación ante el CNA. Las inversiones más representativas, en este sentido, son las realizadas en la sede Bogotá Sur para los programas de Ingeniería Ambiental, Ingeniería Electrónica y Licenciatura en Lengua Castellana e Inglés y los realizados en la sede Bogotá Ibérica para el programa de Licenciatura en Educación Artística con énfasis en Danzas y Teatro.
- Realización de obras de adecuación en las diferentes sedes de acuerdo a los requerimientos establecidos ante la Vicerrectoría Administrativa.

# METODOLOGÍA



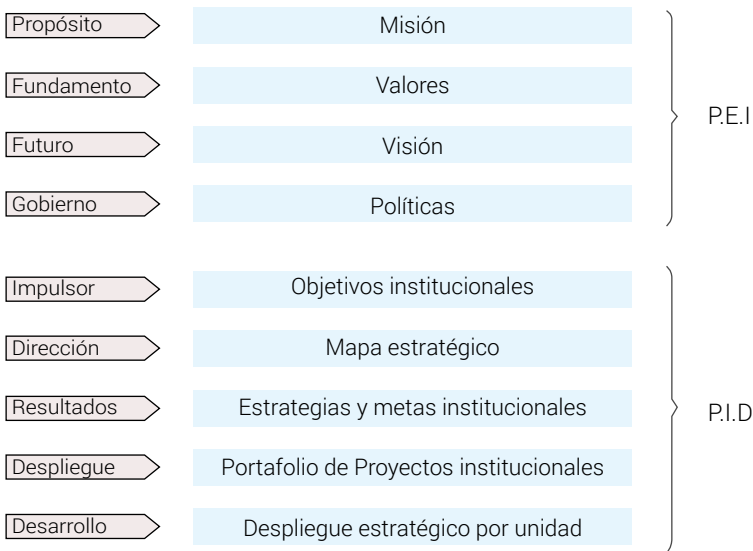
Desde la Oficina de Planeación, la UAN actualiza de forma permanente la metodología para la formulación de los Planes Institucionales de Desarrollo. La Universidad ha decidido modificar la vigencia del Plan, el modelo trienal cambia a un modelo quinquenal obteniendo un alcance en el tiempo de 5 años (2017-2021) y una visión para los próximos 10 años.

El PID se plantea con una vigencia de cinco años, iniciando en 2017 y finalizando en 2021. El modelo define y determina los objetivos a cumplir y las estrategias a desarrollar de forma macro, lo que da lugar a la creación del cuadro integral de mando de la Universidad para este periodo de tiempo. La participación de cada unidad se ejerce mediante el plan quinquenal estratégico derivado del cuadro integral de mando y luego se operacionaliza por unidad a partir de los Planes Anuales Operativos.

En el proceso de elaboración del Plan participó el equipo directivo de la institución (Rector, Vicerrectores y Directores de las áreas sustantivas), acompañados por la Oficina de Planeación, como unidad facilitadora y de soporte metodológico durante su definición. Fue este grupo quien definió y elaboró la propuesta sobre las prioridades de la organización en el plazo definido, estableciendo los objetivos, estrategias y metas a alcanzar en este lapso de tiempo. Una vez generado este documento, fue sometido a la valoración del Consejo Directivo de la institución para obtener su aprobación. A continuación,

este mismo grupo define el portafolio de proyectos institucionales que deben ser desarrollados para cumplir así con los objetivos, estrategias y metas definidos en el PID.

Como modelo guía del planeamiento estratégico de la institución, ha sido definido un esquema general desarrollado a través de una estructura sistemática. En ella, cada elemento da respuesta a un factor clave de la misma, según los niveles y procesos institucionales que la determinen. En la siguiente figura se encuentra el esquema general y los elementos que lo conforman:



Se pretende encaminar a la Universidad hacia un mismo fin, donde los procesos y el flujo de información sean los adecuados para que la información pueda entenderse de manera clara y precisa, mitigando el riesgo y aumentando los controles, para cumplir de esta manera con la plataforma estratégica planteada en el Proyecto Educativo Institucional.

## PREMISAS FUNDAMENTALES DE PLANEACIÓN EN LA UAN

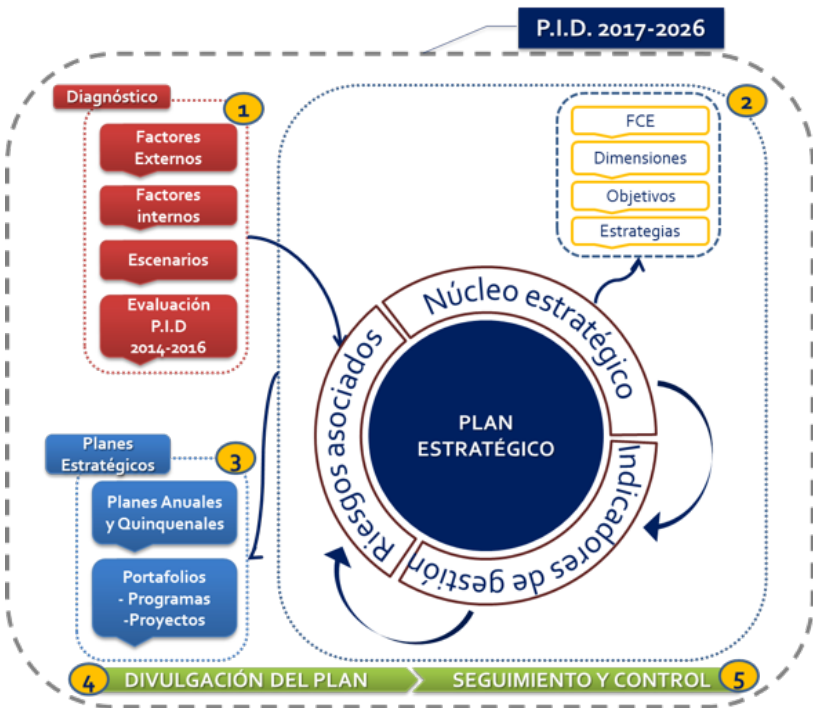
El proceso de planeación desarrollado logra identificar las siguientes premisas que son fundamentales para la correcta implementación del PID:

- Se enmarca en su Misión y Proyecto Educativo Institucional; tiene en cuenta la naturaleza, la identidad y los valores propios de la institución.
- Es dirigido por las Directivas de la Universidad y está acompañado en su formulación por los órganos rectores y asesores de la Universidad (Rectoría, Vicerrectores, Directores de Sede y de oficinas de apoyo a Rectoría).
- Está ajustado a las necesidades de la Universidad, siendo de naturaleza sistémica y flexible.
- Busca la perdurabilidad y diferenciación de la Universidad; identifica el escenario propicio para el desarrollo de la misión y los objetivos institucionales, prevé los recursos, procesos y mecanismos para su logro (integra el presupuesto y los planes de acción con los proyectos estratégicos).
- Incluye la proyección de los recursos (físicos, tecnológicos y de personal) que soporten el crecimiento de la institución.
- Define e implementa los mecanismos e instrumentos para verificar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos durante su formulación. Se espera con esto lograr la máxima ejecución durante su desarrollo.
- Los planes de las facultades, sedes y dependencias soportan el Plan Institucional de Desarrollo y contribuyen de manera coherente a su realización.

## MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UAN

El proceso de Planeación se rige por lo definido en el Proyecto Educativo Institucional PEI-UAN, documento en el cual la Universidad Antonio Nariño ha consignado los lineamientos de direccionamiento estratégico para la institución. Allí se contempla la Misión, Visión, Objetivos Institucionales, Valores y Principios Institucionales.

El modelo contempla 5 etapas:





## 1. Diagnóstico

Es un proceso analítico que permite conocer la situación actual y real de la institución, evaluando la incidencia de los factores internos y externos, con el fin de identificar oportunidades que puedan ser aprovechadas. En este punto, se examinan las estructuras, los procesos, los procedimientos, la comunicación, la satisfacción del personal (estudiantes y empleados), el mantenimiento de la organización y la innovación. Así mismo, se analizan los factores clave influyentes en el sector educativo así como la incidencia de los aspectos políticos y económicos.

Un buen diagnóstico permite identificar la brecha entre la situación real y la deseada, brindando los insumos necesarios para saber cuáles acciones se deben adelantar para disminuirla y ubicar a la institución en la posición deseada. Dentro de este diagnóstico se tienen las siguientes etapas:

- Macro factores externos: En esta etapa fue evaluado el entorno en el cual se desenvuelve la UAN, analizando los factores Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Herramienta: Análisis PESTEL.

- Micro factores Externos: En esta etapa se evaluó el ambiente externo de la UAN analizando la competencia entre IES equivalentes, influencia de la educación media, sociedad, modalidades de enseñanza y programas sustitutos, ingreso de nuevas IES en el país.

Herramienta: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

- Factores internos: En este grupo se evaluó el desarrollo interno de procesos y procedimientos, analizando el mapa de procesos de la Universidad.

Herramienta: Análisis de la cadena de valor, POAM, CANVAS.

- Evaluación de escenarios: en esta etapa se identifican los escenarios futuros más probables para el sector de educación superior a nivel local, nacional e internacional, para posteriormente proyectar un escenario deseado.

Herramienta: Prospectiva estratégica.

## 2. Plan estratégico

Este plan es diseñado por el equipo directivo de la Universidad con base en la información anteriormente recolectada. En esta etapa se definen los ejes, objetivos estratégicos, estrategias y metas (totales y parciales) de la UAN para el periodo determinado, así como los indicadores para evidenciar su cumplimiento.

El plan estratégico tiene un alcance muy amplio ya que implica una gama variada de actividades y proyectos en todas las facultades y sedes de la Universidad, por lo cual su nivel de detalle no es muy alto.

### Núcleo estratégico

1. Determinación de factores claves de éxito (FCE): Los factores claves de éxito se determinaron mediante los elementos categorizados para la Universidad como diferenciadores y de fortalecimiento, tomando como insumo el resultado de las diferentes dependencias de la comunidad universitaria.
2. Determinación de perspectivas estratégicas: Las perspectivas establecidas para el plan responden al entorno de la Universidad y representan el rumbo de la misma, dando como resultado la agrupación de los objetivos así como el equilibrio de los procesos y recursos internos, externos y de calidad.

3. Determinación de objetivos: Luego de la identificación de los puntos 1 y 2, se determinan los objetivos estratégicos, diseñando estos con claridad para dar cumplimiento a los factores claves de éxito; agrupándolos en los sectores determinados dentro de las perspectivas del plan.

## **Indicadores de gestión**

Por cada objetivo estratégico establecido se plantean los indicadores requeridos para su evaluación, diseñando las fichas para su estandarización. De esta manera, es posible medir cuantitativamente el comportamiento y los logros planteados por la Universidad. Todos los indicadores son diseñados de tal manera que se logre un resultado consolidado en porcentaje para la Universidad, con el fin de dar cumplimiento a la totalidad del plan.

## **Riesgos asociados a las iniciativas**

La siguiente etapa establece las metas a lograr por cada uno de los objetivos, obteniendo las fechas de corte y exponiendo en cada una el peligro, la precaución, el mínimo permisible, la meta y la línea base.

## **3. Planes estratégicos por unidades**

### **Despliegue estratégico**

Los planes generados deben estar organizados de manera jerárquica, de la siguiente manera:

- Planes Quinquenales por unidades.
- Planes anuales Estratégicos.

- Planes de mejoramiento.
- Portafolio de proyectos institucionales.

Estos se diferencian por su horizonte de tiempo, por su alcance y por el grado de detalle en su formulación. Dentro de estos planes pueden estar incluidas acciones para una sola ocasión y actividades repetitivas o de aplicación permanente.

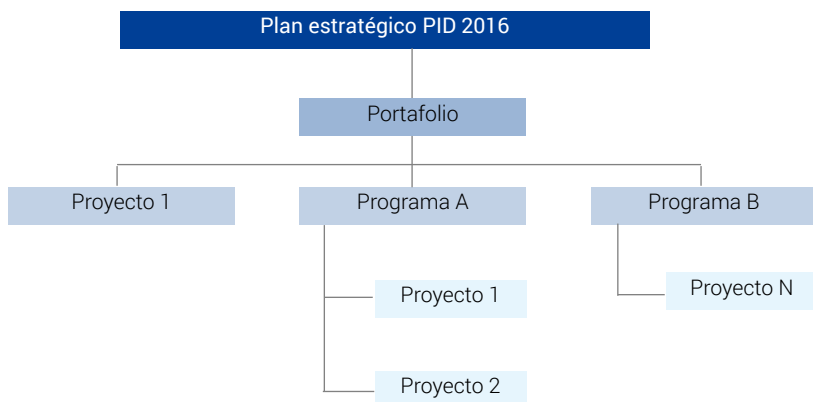
### **Planes Quinquenales y Anuales**

De acuerdo al despliegue estratégico realizado en cada una de las unidades transversales de la Universidad, se establecieron los planes quinquenales de los cuales se generan los planes anuales operativos.

Adicional a ello, las Facultades y Sedes tienen la potestad de adicionar estrategias por cada objetivo que consideren pertinente para el desarrollo y el cumplimiento del Plan Institucional de Desarrollo.

### **Portafolio de proyectos**

El portafolio de Proyectos de la UAN, tendrá una estructura basada en los lineamientos de la metodología del PMI (Project Management Institute); el portafolio contendrá programas de proyectos de acuerdo a las necesidades estratégicas de la Universidad. Los programas contendrán los nuevos proyectos institucionales que requieran de la Gestión de Proyectos, los cuales se trabajarán de forma coordinada para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



#### 4. Divulgación del plan

La Oficina de Planeación identifica cada grupo o unidad organizacional que deba conocer el plan estratégico y establece para cada grupo las tareas definidas para tal efecto. Es necesario considerar en cada caso las características del grupo, la forma como debe ser presentado y designar un responsable que facilite el trabajo de socialización.

La divulgación inicia desde la Oficina de Planeación a todas las unidades a nivel directivo, su radiación se ejercerá mediante responsables que tendrán la tarea de dar a conocer el Plan Institucional de desarrollo 2017-2021. Se realizará seguimiento y control para asegurar la divulgación del mismo con el fin de que todas las personas participantes de la institución se encaminen hacia el mismo objetivo. De igual manera, el documento del Plan Institucional de Desarrollo será publicado en la página web institucional para que sea de conocimiento público y los resultados de los Planes Anuales serán socializados durante su vigencia.

## 5. Seguimiento y control

El seguimiento y control a cada uno de los planes será realizado de acuerdo a los indicadores planteados en los objetivos, a partir de cortes anuales determinados en los planes estratégicos planteados. En este proceso, la participación de la Oficina de Planeación estará centrada en apoyar la logística de la presentación de los avances a través de formatos preestablecidos facilitando un seguimiento metódico, rápido y resaltando los puntos claves para el desarrollo y mejoramiento institucional. La meta es establecer el desempeño de la Universidad, analizar el avance que ha tenido en cada área, así como corroborar el cumplimiento de las metas y realizar el consecuente comparativo con periodos anteriores.

# ELEMENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL



A continuación se presenta el marco estratégico emanado del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la UAN:

## MISIÓN

La Universidad Antonio Nariño, como institución de educación superior en claro compromiso con el país, se ha propuesto como misión:

- Formar ciudadanos idóneos y competitivos, éticos y humanistas, con pensamiento autónomo y crítico, personas altamente calificadas y comprometidas con los procesos de transformación positiva del país, fundamentados en la incorporación, difusión, generación e innovación del conocimiento universal.
- Ejercer liderazgo educativo e investigativo, en ciencias, artes y tecnología, acorde con los procesos de globalización y adelantos científicos, que responda a los desafíos provenientes de los cambios locales, regionales, nacionales e internacionales.
- Contribuir a la calidad y excelencia del talento humano mediante la formación académica e investigativa rigurosa que posibilite la creación y consolidación de grupos de investigadores que orienten el desarrollo científico, tecnológico y artístico.



- Contribuir a la democratización del conocimiento y promover la igualdad de oportunidades, no sólo en el acceso sino en la posibilidad de concluir los ciclos de formación mediante la descentralización, la ampliación de la oferta educativa, la diversificación de programas, la generación de mecanismos de financiación y el establecimiento de sistemas de información.
- Establecer los canales de comunicación con las comunidades y con sus líderes y gobernantes para realizar trabajos conjuntos que permitan la resolución de problemas, el mejoramiento de la calidad de vida y la generación de proyectos que procuren la satisfacción de las necesidades y anhelos de cambio.
- Identificar nuevos escenarios, metas y perspectivas que permitan vislumbrar un proyecto futuro de localidad, región y país y trabajar para su realización.

## VISIÓN

Posicionarse como una de las mejores universidades del país, con pensamiento crítico, autónomo y global, acreditada nacional e internacionalmente, que al estar a la vanguardia del conocimiento, contribuya a la competitividad nacional en ciencias, artes y tecnología, es el reto de la Universidad Antonio Nariño.

La Universidad ha desarrollado su quehacer institucional con rasgos singulares que deben ser repotenciados de tal manera que se establezca una nueva propuesta caracterizada por:

- El ofrecimiento de programas académicos reconocidos y acreditados nacional y/o internacionalmente, cuya calidad garantice la idoneidad y competitividad de los egresados de

todos los programas, así como el aporte de estos en la identificación, análisis, prevención y/o solución de los problemas sociales o técnicos, vigentes o potenciales, programas que propicien además el logro de una formación integral que potencie el pensamiento autónomo y crítico, así como la creatividad en la construcción de la sociedad del futuro.

- Un alto nivel de desarrollo científico, tecnológico y artístico que permita la participación activa en las comunidades académicas nacionales e internacionales.
- Una cultura investigativa consolidada que posibilite la formación de grupos de investigación en diferentes campos del saber con reconocimiento nacional e internacional y que aporten al desarrollo científico del país.
- La contribución a organizaciones, nacionales e internacionales, que agrupan a comunidades y programas académicos, facultades, escuelas e instituciones de educación superior, y la participación activa en proyectos de cooperación interinstitucional.
- El impacto institucional proactivo en todo el país a través de una red robusta de programas académicos en distintas modalidades de formación en pregrado y posgrado, que aprovechen todas las posibilidades tecnológicas, innovadores, diversos y acordes con las demandas y tendencias de desarrollo local, regional, nacional e internacional.
- El fortalecimiento de planes, programas y proyectos de educación continuada y formación permanente que responda a la dinámica de evolución y crecimiento del conocimiento perteneciente a las disciplinas, profesiones, prácticas y oficios.
- El establecimiento de una cultura de colaboración y asesoría a empresas, instituciones gubernamentales, organiza-

ciones no gubernamentales y sociales, junto al desarrollo de convenios y/o la prestación de servicios que contribuyan al bienestar de las comunidades y de los ciudadanos que las componen.

- Ser una institución acreditada nacional e internacionalmente, acorde con las tendencias y estándares de calidad en la educación superior.
- Ser una institución educativa autorregulada gracias al desarrollo de una cultura de auto evaluación y a la autonomía conferida por la ley, que permitan el permanente mejoramiento y consolidación de los procesos.

## OBJETIVOS INSTITUCIONALES

En consonancia con el artículo 6 de la Ley 30 de 1992, la Universidad Antonio Nariño establece sus objetivos institucionales, incorporando los propuestos por la ley y adicionando los siguientes:

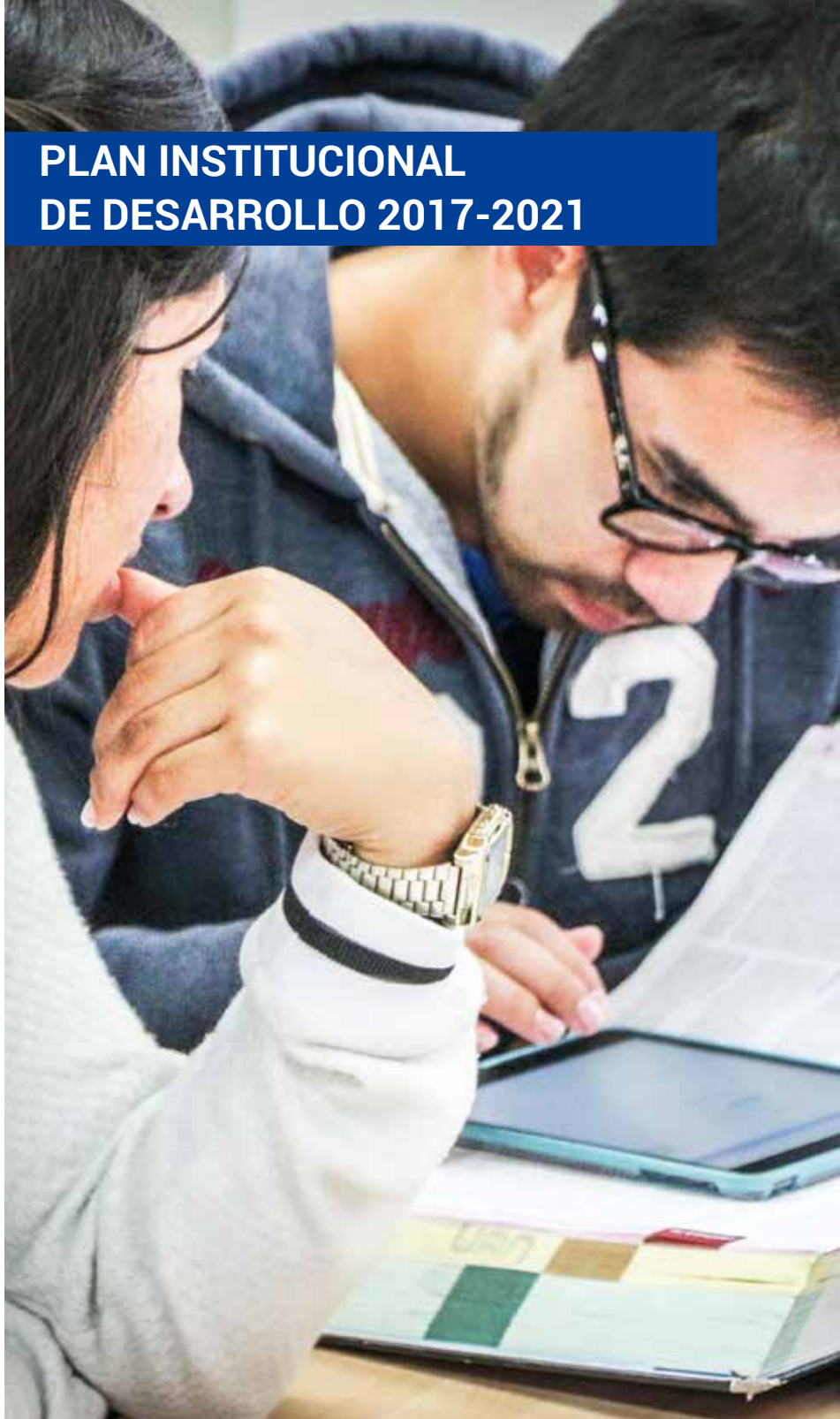
1. Acreditar los programas de pregrado y postgrado de acuerdo a las disposiciones gubernamentales nacionales e internacionales en un mínimo plazo.
2. En concordancia con el artículo 67 de la Constitución Nacional, ampliar las oportunidades de acceso a quienes en ejercicio de la igualdad de oportunidades, demuestren poseer las capacidades requeridas y cumplan las condiciones académicas exigidas. Igualdad de oportunidades que se vea reflejada no sólo en el acceso sino en la posibilidad de concluir los ciclos de formación en educación superior.
3. Propiciar condiciones, académicas y de bienestar, para que cada miembro de la comunidad educativa complete y cuali-

fique su proyecto de vida de manera que posibilite su plena realización personal.

4. Fomentar medios y procesos de formación integral de ciudadanos con pensamiento autónomo y crítico, que permitan el desarrollo de la creatividad y procuren establecer compromisos al servicio de la construcción de futuro de la sociedad.
5. Estructurar programas de formación técnica, tecnológica, profesional y de posgrado acordes con los adelantos científicos y el actual proceso de globalización que permita una mayor proyección de las regiones.
6. Impulsar dentro de un espíritu democrático, de respeto y de alta calidad, la libertad académica y la formación científica e investigativa.
7. Estimular el talento para la innovación, la producción y generación del conocimiento en los miembros de la comunidad educativa.
8. Incentivar, fortalecer y seguir desarrollando el quehacer investigativo con un sólido conocimiento de los antecedentes y los últimos avances de las ciencias, las artes y la tecnología.
9. Incorporar la investigación como fuente y componente de enriquecimiento de la gestión y la planeación de la Universidad.
10. Dinamizar la estructura organizacional y los procesos de gestión, administración y evaluación, acorde con el dimensionamiento, la naturaleza y la complejidad de la institución.
11. Identificar y responder proactivamente a los desafíos y cambios sociales, culturales, económicos y tecnológicos en los niveles local, regional y global.

12. Identificar nuevas tendencias y perspectivas de desarrollo y proponer elementos para aportar a la construcción de nuevos escenarios que caractericen el futuro del país.
13. Generar alternativas de formación continuada y permanente que respondan a la dinámica, evolución y crecimiento del conocimiento perteneciente a las disciplinas, profesiones, prácticas y oficios.
14. Realizar convenios, acuerdos o alianzas, con instituciones gubernamentales, no gubernamentales y sociales para la planeación y realización de proyectos conjuntos de asesoría y consultoría que contribuyan al bienestar de las comunidades y los ciudadanos que las componen.
15. Fortalecer la relación entre Universidad y entorno e influir en el espacio de toma de decisiones del nivel local, regional y nacional.
16. Fortalecer la cultura y seguir desarrollando los procesos de autoevaluación y evaluación que conduzcan a consolidarse como una institución educativa autorregulada y en permanente crecimiento y consolidación.

# PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2017-2021



A continuación se presenta el desarrollo de las fases en la metodología de planeación para la definición del PID.

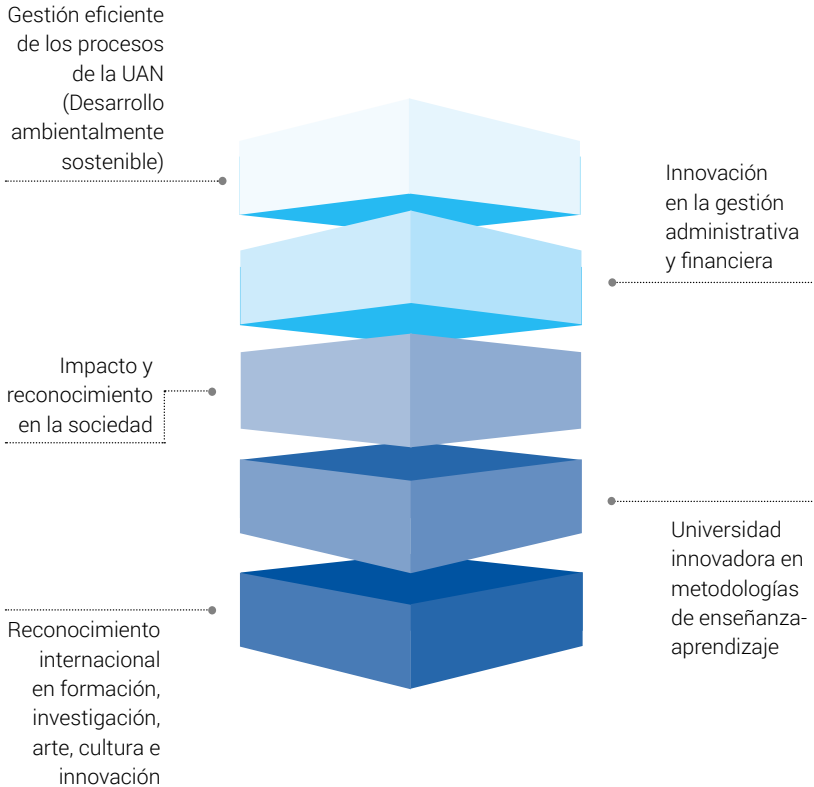
## **DIAGNÓSTICO INICIAL**

La primera etapa de diagnóstico permitió identificar el entorno en el cual se desenvuelve la institución, las tendencias de futuro, el horizonte de planeación y la posición de la Universidad frente a ese futuro.

Durante el desarrollo de la etapa diagnóstica de la metodología, se generó el análisis interno de la Universidad, el cual permitió determinar con exactitud el estado actual de cada uno de los procesos, determinando con ello las fortalezas y los aspectos a mejorar con el fin de generar elementos de diferenciación en los primeros y estrategias de potenciación de los segundos.

El entorno fue evaluado a partir de diferentes herramientas gerenciales que permitieron la caracterización actual y las tendencias globales del sector educativo y poder incluir temas de actualidad en el Plan de Desarrollo. Este informe acompañó el proceso de definición de escenarios a futuro para el sector, el país y el mundo.

La consolidación de los hallazgos en la fase diagnóstica<sup>1</sup>, permitió la identificación de los factores claves de éxito de la UAN que van en concordancia con la visión propuesta para el PID.



De igual manera, surge de este diagnóstico la definición de los focos a evidenciar durante la formulación del Plan, sobre los cuales se debe prestar especial atención para el desarrollo de estrategias:

<sup>1</sup> Los hallazgos se pueden revisar en el análisis de entorno y en los informes de diagnóstico (general o el detalle por Sedes, Facultades y Direcciones).





Fruto de este trabajo surge el análisis de escenarios que se presenta a continuación:

## DEFINICIÓN DE ESCENARIOS

Diseñar un escenario o escenarios realizables para la Universidad en su futuro próximo obliga a realizar una mirada prospectiva del mundo y las posibles tendencias que influyen directamente en su transformación. El nuevo Plan Institucional de Desarrollo se propone esa tarea: ubicar la Universidad en el contexto en que ha de evolucionar los próximos cinco o diez años respecto a una sociedad cambiante, que propone muchos retos en los diversos ámbitos en los que se desenvuelve el ser humano, y establecer los mecanismos necesarios para lograrlo. La Era Digital ha llegado y una nueva Revolución Industrial está teniendo lugar en el mundo, con fuerte impacto en la creación de riqueza y actividad de todo tipo. Para el 2021, la Revolución Digital dará frutos importantes y una mayoría de la población mundial vivirá de la economía de la información

y del conocimiento. El trabajo autónomo individual se extenderá y generalizará. Los seres humanos aprenderán a vivir del intercambio de bienes de información, conocimiento, cultura, entretenimiento y sabiduría.

De manera similar a las anteriores, esta Revolución Industrial también comienza con el desarrollo de nueva tecnología aplicada a los procesos de producción. En este caso, serán los equipos de robótica y los dispositivos conectados al Internet de las Cosas<sup>2</sup>. La consecuencia, grandes cambios en el modelo productivo y laboral. Con ellos se espera que la industria 4.0,<sup>3</sup> que comunica la realidad analógica antigua con la nueva digital, modifique plenamente el panorama productivo y laboral.

Para los próximos diez años se considera que los “nuevos poderes” del cambio vendrán de la mano de la ingeniería gené-

- 
- 2 **Internet de las cosas** (en inglés, *Internet of things*, abreviado *IoT*), es un concepto que se refiere a la interconexión digital de objetos cotidianos con internet. Alternativamente, Internet de las cosas es el punto en el tiempo en el que se conectarían a internet más “cosas u objetos” que personas. También suele referirse como el internet de *todas* las cosas o internet en las cosas. Si los objetos de la vida cotidiana tuvieran incorporadas etiquetas de radio, podrían ser identificados y gestionados por otros equipos, de la misma manera que si lo fuesen por seres humanos.
  - 3 El concepto **Industria 4.0** (también señalado como **Industria inteligente** o **Ciberindustria del futuro**) corresponde a una nueva manera de organizar los medios de producción. El objetivo que pretende alcanzarse es la puesta en marcha de un gran número de “fábricas inteligentes” (“smart factories”) capaces de una mayor adaptabilidad a las necesidades y a los procesos de producción, así como a una asignación más eficaz de los recursos, abriendo así la vía a una nueva revolución industrial o **Cuarta Revolución Industrial**. Las bases tecnológicas en que se apoya esta orientación, entre otras son las siguientes: (1) Internet de las cosas; (2) Sistemas ciberfísicos (3) Cultura maker (Cultura “Hágalo usted mismo”); (4) Fábrica 4.0... La **Industria 4.0** es consistente con la llamada **Cuarta Revolución Industrial**, enfatizando y acentuando la idea de una creciente y adecuada digitalización y coordinación cooperativa en todas las unidades productivas de la economía. **Industria 4.0** es un concepto nuevo, que también recibe otras denominaciones o subdenominaciones: *Ciber-usina*, *Ciber-fábrica*, *Usina digital*, *Industria digital*, *Advanced Manufacturing*, *Futurprod*, *Integrated Industry*, *Smart-Industries*, *Intelligent Manufacturing System*. Ver: [<https://www.gradiant.org/noticia/tecnologias-industria-4-0/>].

tica y las neurotecnologías, dos áreas que tendrán una mayor importancia y relevancia en los años venideros. Pero las repercusiones impactarán en cómo somos y nos relacionamos hasta en los rincones más lejanos del planeta; esta evolución afectará el mercado del empleo, el futuro del trabajo, la desigualdad en el ingreso y sus coletazos impactarán la seguridad geopolítica y los marcos éticos.

La Revolución Tecnológica multiplicará la productividad y creará la oportunidad de nuevos empleos. En este contexto cambiante, en el que surgen nuevas fórmulas de ocupación laboral, también desaparecerán perfiles del pasado. Esto en el marco de la Cuarta Revolución Industrial (Schwab, 2016). Mientras los poderes políticos y económicos debaten qué hacer, una cosa parece clara: la formación continua y la dinámica laboral dejarán de ser una opción para convertirse en la garantía más sólida para quienes quieran continuar activos en el mercado de trabajo.

El futuro ya está aquí e impone cambios. En los próximos años se podrían reducir hasta cinco millones de puestos de trabajo, si se cumplen las previsiones del último informe del Foro Económico Mundial (WEF). La buena noticia es que, en paralelo, la digitalización generará nuevos perfiles laborales. Toda crisis comporta oportunidades, ser capaces de detectarlas será fundamental.

En esta industria 4.0 se presentarán profundas transformaciones en la demografía global, el avance progresivo de las nuevas tecnologías y la necesidad de frenar el impacto del cambio climático. El principal pilar de la revolución industrial del siglo XXI será la sostenibilidad, pues el mundo pasará de los 7.4 mil millones de habitantes actuales a 9.5 mil millones en el 2050. Por esta razón se necesitará al menos un 50% más

de alimentos, así como 45% de energía y 30% de agua adicional a nivel global, según cifras estimadas.<sup>4</sup> Esta nueva revolución industrial tendrá también como protagonista a la industria química<sup>5</sup> y a las que tienen como base una o varias ciencias naturales, que tendrán un enorme reto al convertirse en actividades estratégicas y críticas para preservar el progreso de la humanidad. Las soluciones que pueda ofrecer la industria química serán claves para garantizar la calidad de vida en los países, que a su vez tienen el desafío de reducir significativamente las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>).

Ante el panorama propuesto en estos escenarios los retos son enormes, en especial por la necesidad de adaptarse a los cambios, lo que significa que se debe adquirir un fuerte compromiso con la innovación. Para el reto como entidad de formación (primera función sustantiva), la UAN debe contar con programas de formación de alto contenido informático y tecnológico como herramienta fundamental para incorporarse en el mercado productivo y laboral del país; para esto se debe realizar un proceso de evaluación y reestructuración de los programas actuales enfocándolos sobre los énfasis que permitirán en los próximos cinco años dar respuesta a las necesidades del mundo con profesionales competentes y con capacidad de adaptabilidad ante los acelerados cambios propuestos por el mundo contemporáneo, con profundización en las líneas de conocimiento requeridos, no importa el programa académico que estén desarrollando. Se deben formular nuevos programas permeados por las altas tecnologías que exploren campos de nuevas profesiones soportadas en procesos epistemológicos producto de conocimientos trans-disciplinares para atender los

---

4 [www.dow.com/michigan/](http://www.dow.com/michigan/)

5 <https://www.cpiq.org.co/>

nuevos retos que están a la vista con nuevas propuestas para el desarrollo y las nuevas manifestaciones de la cultura.

Los nuevos desafíos en estos escenarios obligan a reforzar el trabajo interactivo del estudiante con las nuevas tecnologías, lo que trae como consecuencia transformar las áreas dedicadas a la docencia en espacios que incentiven la innovación y la creatividad. El trabajo individual con el estudiante debe ser minimizado y se deben fomentar las metodologías que prioricen el trabajo cooperativo y en red, transformando el rol del docente en facilitador en los procesos de aprendizaje. De igual manera debe propenderse por la incorporación del estudiante en temas productivos a través de proyectos asociados con el emprendimiento y la creación de nuevas empresas en diversas áreas de la tecnología y la creatividad, dentro del nuevo concepto de la economía de la información y el conocimiento.

Como parte de este proceso, se requiere la generación de espacios y ambientes creativos que funcionen como elementos generadores del conocimiento; evolucionar, además, de un modelo de enseñanza tradicional a una institución en constante innovación educativa capaz de motivar nuevos sueños y producir nuevas herramientas de aprendizaje, transformando las didácticas tradicionales a didácticas accesibles y comprensibles del conocimiento. Esto implica establecer nuevos roles de docencia y administración al servicio del proyecto educativo.

Simultáneamente y dentro de las mismas exigencias se requiere una formación humanística robusta que brinde equilibrio en la formación de los profesionales, orientada a la transformación de la cultura de violencia que afrontó el país por una cultura de la tolerancia y el respeto, que conlleve a la construcción de un nuevo conocimiento al servicio de los menos favorecidos

y al cierre de las enormes brechas producidas por la violencia y la desigualdad, con una tolerancia cero a la corrupción y a la falta de ética. El mayor reto para la próxima década es el compromiso de las instituciones educativas con la construcción de un nuevo país dentro de una cultura de reconciliación y de paz. Al mismo tiempo, deben tenerse en cuenta factores importantes como la educación global o enfocada en la ciudadanía mundial, cuyo objetivo es eliminar en el pensamiento de los estudiantes el tema de las fronteras. Se requiere la formación de ciudadanos autónomos, con mentalidad crítica que lleve a una valoración ideológica del mundo y una imagen de cómo se debe construir el mundo que esperan. Es una necesidad formar ciudadanos activos e informados para el ejercicio de la ciudadanía digital.

En un segundo nivel, se debe estructurar un programa de estímulos que permita despertar en los estudiantes la curiosidad por el conocimiento, elementos que lo inviten a explorar nuevos campos y nuevos espacios formativos y creativos, que los ubiquen en espacios de transformación y generación de nuevos conocimientos. Potenciar y fortalecer las acciones que promueven la formación de semilleros debe ser la norma, así como apoyar y posibilitar la incorporación de nuevos jóvenes investigadores junto al incremento de programas de Maestría y Doctorado orientados a la producción de conocimiento en aras de permitir que la capacidad de la Universidad, para formar para la investigación y la innovación, sea efectivamente dimensionada.

El desarrollo del nuevo conocimiento en ciencia abre oportunidades a nuevos énfasis en la formación de profesionales requeridos en la construcción de escenarios en los que la preservación del planeta sea la prioridad. Las Facultades de ciencias e ingenierías de la Universidad serán entonces el motor para la

creación de nuevos programas que puedan estar en la formación de frontera dentro de procesos transdisciplinarios con un mayor vínculo con el desarrollo tecnológico y su directa aplicación en áreas de preservación ambiental, en la agroindustria, la silvicultura, la producción de alimentos y la apertura de nuevos frentes de investigación que le den prioridad a estas áreas en todas las regiones del país.

La innovación en el área de salud es un elemento fundamental el cual está soportado por el desarrollo de nuevas tecnologías y su correspondiente gestión teniendo en cuenta el recurso más importante, el ser humano. Para continuar evolucionando, la Universidad debe hacer un cambio significativo en los programas del área de salud; estos deben ser permeados por las altas tecnologías mediante el desarrollo de programas con nuevas orientaciones o vinculados con otros campos de conocimiento (transdisciplinarios).

Igualmente, es necesario considerar que la Universidad debe fortalecer el proyecto de educación continuada dándole un nuevo enfoque orientado a potenciar los procesos de inclusión, no solo en programas escolarizados sino a través de acciones y actividades dentro de la función sustantiva de la extensión que brinden elementos que faciliten la convivencia y el bienestar de las comunidades, en especial las de mayores necesidades.

La UAN debe realizar un trabajo de mayor impacto en las regiones. Estas deben invitar a un cambio de cultura ciudadana en procura de un mayor grado de responsabilidad y participación ciudadana que logre transformar el entorno hacia uno más incluyente y tolerante, de enorme respeto por el otro, donde imperie el respeto por los Derechos Humanos en ambientes de reconciliación y perdón, escenario necesario para un país que desea vivir en paz.

Los ejes centrales de proyección a largo plazo están cimentados sobre el desarrollo dinámico de sus funciones sustantivas y sobre un modelo de gestión eficiente e innovador. La excelencia se convierte en un elemento transversal que permea todos los procesos de la institución: la excelencia en el proceso formativo; en la extensión a la comunidad; en los proyectos y productos provenientes de la investigación; en la gobernabilidad; los servicios administrativos; así como en los servicios de bienestar a la comunidad universitaria.

Para la UAN, en su posición ante el mundo en general y en el ámbito del mundo académico, resulta de vital importancia desarrollar sus actividades dentro de procesos de integración con otras instituciones del hemisferio o de carácter internacional, para realizar actividades conjuntas de intercambio y cooperación.

Es necesario llevar a cabo toda clase de apuestas de transformación que permitan la construcción de un futuro deseable, por lo que la UAN identifica una gran oportunidad para sintonizar sus objetivos en escenarios de una Universidad deseable para un mundo deseable que puedan ser materializados en el tiempo.

Como premisa fundamental de este proceso de planeación estratégica, la Universidad ha definido una visión para los próximos diez años, la cual guiará los planes estratégicos quinquenales por desarrollar y será el denominador común en todas las estrategias y actividades que se desarrollen en las diferentes unidades.

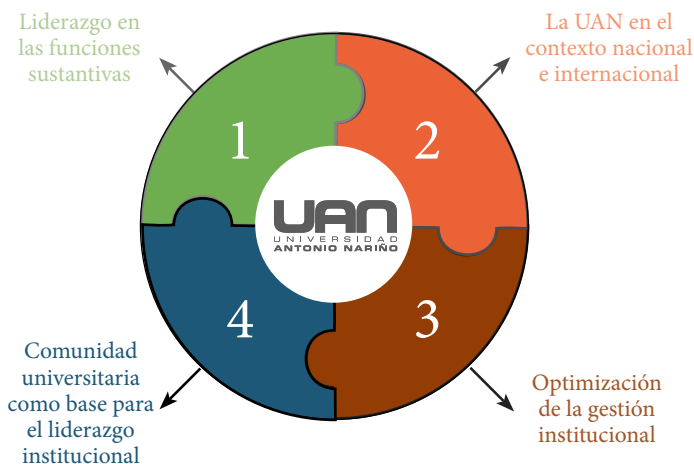
## **VISIÓN 2026**

*En el año 2026, la Universidad Antonio Nariño será reconocida por la excelencia en su proceso de formación integral, siendo el primer referente en universidades jóvenes a nivel nacional y*



*estará posicionada internacionalmente como resultado de la excelencia en su gestión institucional, orientando la investigación como elemento articulador del desarrollo y reconocimiento de sus funciones sustantivas; contando para esto con un talento humano competente y comprometido, una infraestructura pertinente y en constante evolución, así como un modelo de gestión innovador en el cual la internacionalización será un tema transversal para toda la comunidad universitaria, con el fin de desarrollar un pensamiento global en su quehacer local (GLOCAL).*

El PID está soportado en cuatro ejes fundamentales asociados a la misión, la mirada internacional y regional, los procesos y la infraestructura, así como a la comunidad universitaria, elementos estos que interactúan de forma permanente para el cumplimiento de los objetivos estratégicos evidenciados en el PEI.



De estos ejes surgen los objetivos y las estrategias que permitirán la consecución de la visión de la UAN para 2026, los cuales se consolidan en el mapa estratégico que se presenta a continuación:

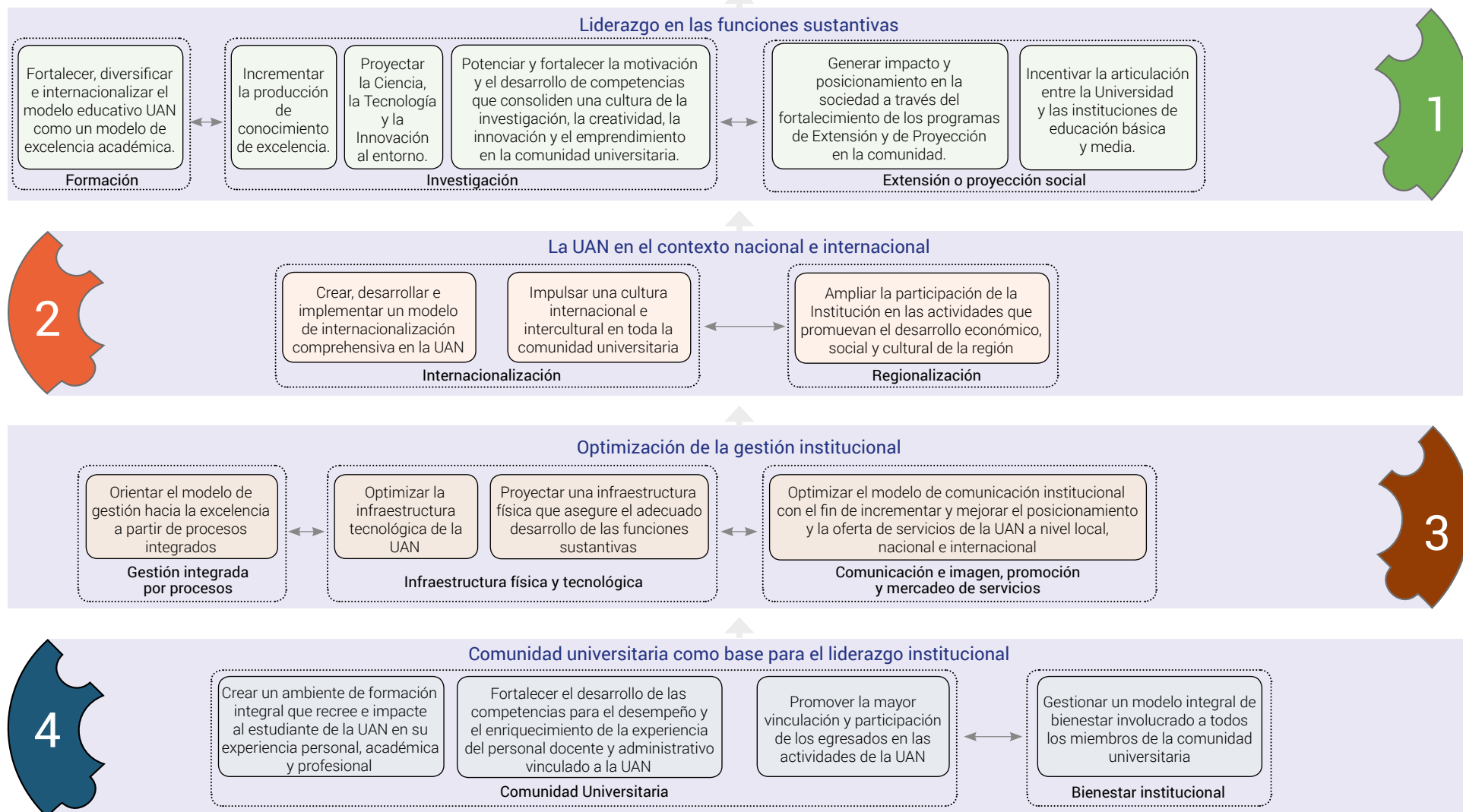
# Mapa estratégico 2017-2021

## Visión UAN 2026:

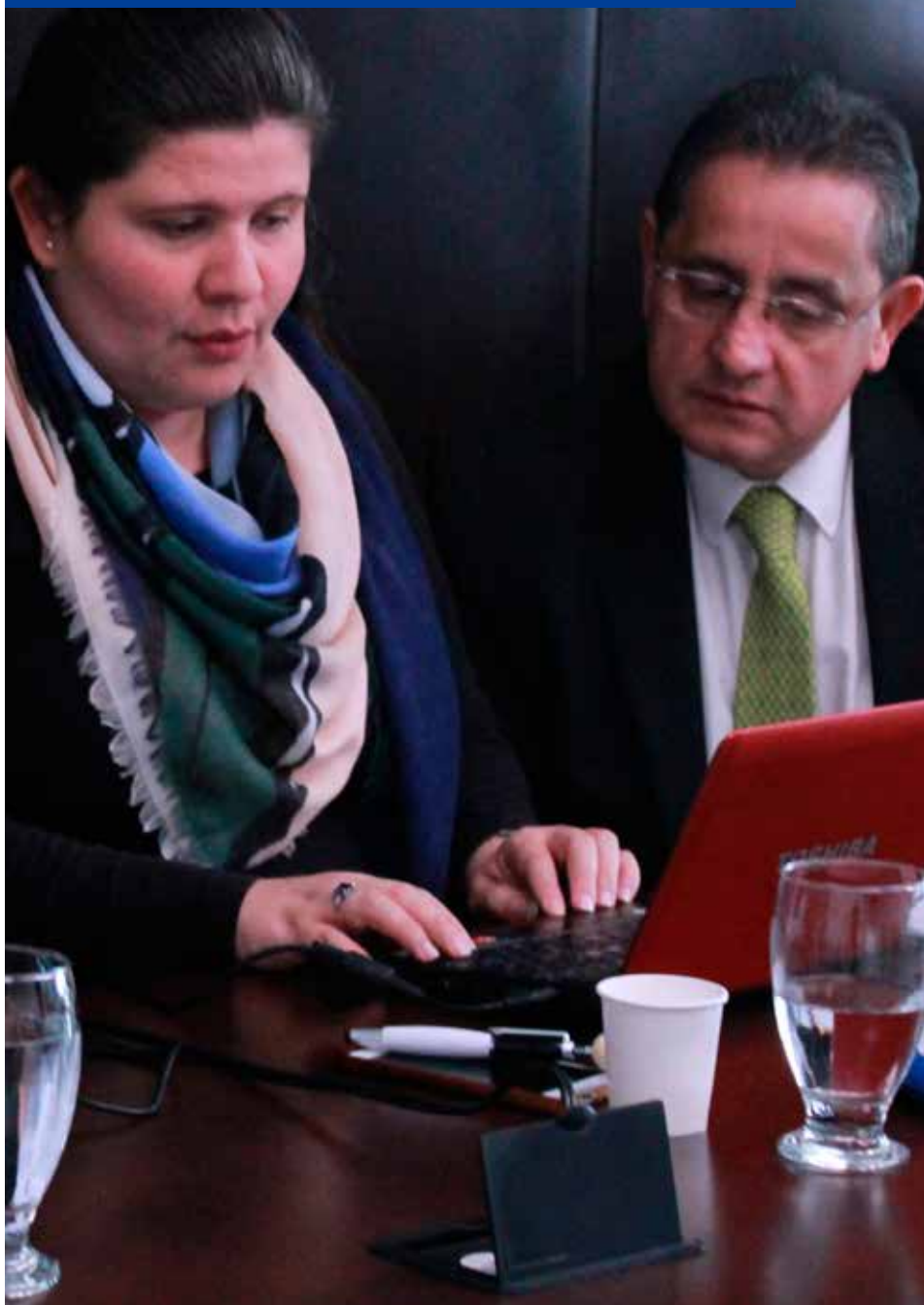
En el año 2026 la Universidad Antonio Nariño será reconocida por la excelencia en su proceso de formación, siendo el primer referente en universidades jóvenes a nivel nacional y estará posicionada internacionalmente como resultado de la excelencia

en su gestión institucional, orientando la investigación como elemento articulador del desarrollo y reconocimiento de sus funciones sustantivas; contando para esto con un talento humano competente y comprometido, una infraestructura pertinente

y en constante evolución y un modelo de gestión innovador en el cual la internacionalización será un tema transversal para toda la comunidad universitaria, con el fin de desarrollar un pensamiento global en su quehacer local (GLOCAL).



## EJE 1: LIDERAZGO EN LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS



Los procesos misionales de la UAN (Formación, Investigación y Extensión y Proyección Social) son la base fundamental para el desarrollo universitario. Para lograr el liderazgo en estos procesos se orientan los esfuerzos a posicionar la oferta académica de la institución con programas innovadores y de excelencia, con un claro desarrollo y evolución en temas como integralidad, interdisciplinariedad, flexibilidad, pertinencia e internacionalización; posicionando a la investigación como una herramienta para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación de acuerdo con las tendencias globales y fortaleciendo los procesos de extensión acorde con las necesidades del entorno.

La UAN ha logrado una gran evolución de su proceso formativo durante los últimos años. A partir de los procesos de auto-evaluación y mejoramiento continuo se han logrado avances significativos en temas como el mejoramiento de los resultados de aprendizaje, los métodos de enseñanza-aprendizaje, internacionalización, flexibilidad, interdisciplinariedad y excelencia académica, incidiendo directamente en el mejoramiento en la calidad de los egresados. De igual manera, la UAN ha logrado consolidar una oferta académica variada y enriquecida que se evidencia en las diferentes regiones donde hace presencia, a través de nuevos programas a nivel de pregrado y postgrado, dando cumplimiento a uno de sus propósitos misionales más importantes: contribuir a la democratización del conocimiento en todas las regiones del país.

La Universidad perfila de manera concreta sus metas y tendencias hacia la actualización de su modelo educativo de cara a las nuevas realidades de esta era digital generando una oferta académica pertinente, de excelencia y acorde con las mega-tendencias nacionales e internacionales. Se espera que la excelencia en los procesos de formación se evidencie en la evolución de su modelo de enseñanza-aprendizaje y en las didácticas innovadoras aplicadas en el mismo, con el fin de lograr la acreditación de sus programas y la subsiguiente acreditación institucional; todo esto soportado en los procesos de planeación y autoevaluación como herramienta fundamental para garantizar la calidad y pertinencia de su oferta académica.

La Investigación se ha convertido en un elemento diferenciador de nuestras funciones sustantivas; a través de los años se han venido fortaleciendo los procesos de investigación al incrementar de forma significativa el cuerpo profesoral asociado a estas labores así como los niveles de formación del mismo, con lo cual los grupos de investigación ahora son más reconocidos lo que impacta no solo a nivel nacional sino que traspasa las fronteras con sus resultados. Es una meta importante de la Universidad el liderazgo investigativo en todas las áreas del conocimiento por lo que se le dará un especial impulso en este plan mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales de investigación en todas las áreas, de la producción científica y de creación, transformación y transferencia de conocimiento científico, técnico y tecnológico que impacte en el desarrollo de la ciencia y la sociedad, con el fin de lograr un mayor reconocimiento a nivel local, regional, nacional e internacional. De igual manera se espera potenciar la investigación y creación en áreas culturales y artísticas como universidad generalista y abierta a los diferentes campos del saber.

La función sustantiva de extensión y proyección social surge como una forma de vinculación de la UAN con su entorno, dando respuesta a las necesidades de las comunidades en las que desarrolla sus labores misionales. Como proyecto insignia de esta función misional se tienen las Olimpiadas de Matemáticas, Física, Química, Astronomía, Ciencias, Biología y Computación, labores que apoyan las actividades de proyección social y articulación con la educación básica y media, impactando de forma significativa a la comunidad nacional. Se identifica como una necesidad fundamental, el fortalecer los programas de extensión para atender las necesidades de las comunidades en cuanto a programas de capacitación, asesoría, consultoría y diagnóstico, y colaborar en proyectos de desarrollo local y regional, generando sentido de comunidad, identidad regional y nacional, y espíritu ético y humanista, concretando así las acciones de responsabilidad social de la Universidad.

El desarrollo estratégico del eje “Liderazgo en las funciones sustantivas” se realizó con base en las siguientes prioridades absolutas:

- Desarrollar y fortalecer la oferta académica de pregrado y posgrado, respondiendo a las nuevas tendencias globales en educación superior, teniendo como referente los nuevos conocimientos y tecnologías.
- Generar una investigación de excelencia e impacto a nivel local, nacional e internacional.
- Visibilizar y posicionar la oferta de extensión y educación continuada respondiendo a las diferentes necesidades e integrando a todos los actores de la comunidad Universitaria.

## SECTOR 1.1: DE LA FORMACIÓN

Los logros obtenidos por la UAN permiten presentar una oferta académica consolidada soportada en una excelente planta docente con un alto grado de cualificación y por la implementación de propuestas metodológicas y didácticas orientadas a la formación integral de los estudiantes en cumplimiento de lo dispuesto por el Proyecto Educativo Institucional.

La formación es uno de los grandes pilares de la institución, la función sustantiva sobre la que se han centrado significativos esfuerzos orientados a desarrollar un modelo educativo de la más alta calidad. La Universidad se apresta a iniciar un nuevo ciclo de renovación de su oferta académica, haciendo una apuesta por la innovación y diversificación de sus currículos, la cualificación de los programas actuales y la generación de programas nuevos en los diversos niveles y modalidades que se constituyan en las alternativas requeridas para enfrentar los retos y las problemáticas que la sociedad necesita y avizora.

La UAN continuará ampliando las oportunidades para el ingreso y la permanencia en los programas y seguirá ampliando horizontes a través de la internacionalización de sus currículos, el fomento al bilingüismo y a las oportunidades de intercambio y movilidad con diversas instituciones de educación superior en el mundo, con el propósito de lograr un proyecto de formación de ciudadanos globales.

### **Objetivo 1.1.1: Fortalecer, diversificar e internacionalizar el modelo educativo UAN como un modelo de excelencia académica**

Es de vital importancia para la UAN actualizar su propuesta curricular para hacerla más pertinente frente a los cambios que

se vendrán suscitando en los próximos años. Los retos para el futuro próximo exigen mayores apuestas para la generación de nuevos programas que atiendan los núcleos problémicos. Dichos núcleos irán apareciendo simultáneamente con la evolución de la economía y el desarrollo tecnológico, social, político y cultural del mundo contemporáneo. La integración de nuevos currículos tendrá como herramientas fundamentales las provenientes de la transdisciplinariedad y los elementos universales provenientes de su internacionalización. Los nuevos diseños deben contemplar dentro de sus contenidos los ingredientes de la formación integral, con nuevas propuestas metodológicas basadas en competencias de trabajo colectivo, mucho más flexibles y que estén orientados al trabajo en redes, al emprendimiento, la innovación y la creatividad. Se espera desarrollar espacios que permitan al estudiante y al profesor desarrollar y potenciar la creatividad, la innovación y nuevas prácticas académicas soportadas en nuevas tecnologías para una mejor preparación de los estudiantes frente a los nuevos retos que trae la globalización y la era digital.

Estrategias:

1. Implementación de una reforma integral al currículo, en coherencia con la identidad de la comunidad universitaria, desarrollando un marco de políticas institucionales que orienten la transformación del modelo educativo.
2. Ampliación de la oferta educativa a través del diseño de propuestas curriculares novedosas e innovadoras provenientes del estudio de núcleos problémicos contemporáneos que preparen a los estudiantes para las nuevas realidades y tendencias de la era digital y el fortalecimiento de la actual mediante procesos de innovación de sus currículos.



3. Establecimiento de nuevas propuestas pedagógicas y didácticas como soporte de la nueva oferta educativa.
4. Fortalecimiento de los modelos de evaluación y seguimiento que permitan evaluar los resultados de aprendizaje y evidenciar que los estudiantes cuentan con las competencias genéricas y específicas requeridas para su desarrollo profesional.
5. Creación de espacios para el desarrollo de la creatividad, la innovación, la interacción permanente con las tecnologías y la aplicación de los nuevos modelos didácticos.
6. Potenciación de los sistemas internos de autoevaluación y autorregulación, articulando sus diferentes modelos (SIGUAN, Modelo integral de autoevaluación de programas e institucional para registro calificado y acreditación, modelo de planeación), para mantener y fortalecer la excelencia en los procesos académicos y administrativos en consonancia con la misión institucional, todo con miras a la obtención de certificaciones nacionales e internacionales.

## SECTOR 1.2: DE LA INVESTIGACIÓN

La UAN ha venido consolidando de forma significativa su función sustantiva de investigación. Ha logrado así ser reconocida como una institución generadora de conocimiento a partir del volumen de sus publicaciones y la calidad e impacto de las mismas.

De igual manera se han fortalecido y cualificado los grupos de investigación, procurando la presentación de proyectos con la participación de investigadores de diversas disciplinas y la vinculación de estudiantes de diferentes áreas, orientando la generación de nuevos conocimientos para la solución de problemáticas locales o regionales.

La apuesta para este nuevo periodo es la de desarrollar proyectos de excelencia que puedan tener impacto y reconocimiento en el ámbito internacional. Se espera con esto lograr un sobresaliente posicionamiento en el contexto mundial y brindar una investigación íntimamente relacionada con la enseñanza y la extensión.

La Universidad apuesta además por un fortalecimiento interno de trabajo en redes, de la cualificación profesoral y de los grupos, el fomento a la creatividad y al emprendimiento, a la generación de espacios de innovación y una mayor presencia y participación en los programas de la denominada triple hélice (Universidad-Empresa-Estado).

### **Objetivo 1.2.1: Incrementar la producción de conocimiento de excelencia**

La UAN ha desarrollado durante sus planes de desarrollo estrategias para lograr el posicionamiento en producción científica; logrando un reconocimiento nacional por la calidad de su investigación; es así como, al finalizar el PID 2014-2016 la Universidad cuenta con el mejor grupo de investigación por su producción científica y los tres primeros puestos en el top de los investigadores más citados de Colombia (Fuente: Sapiens-research, 2016; Ranking Webometrics 2016).

Por esta razón, dentro el PID 2017-2021 se fortalece e impulsa el posicionamiento investigativo, trabajando cada vez más por el liderazgo investigativo en todos los campos del saber, representado en una mayor y mejor producción investigativa que nos permitirá avanzar hacia el posicionamiento en diferentes sistemas de medición para el escalafonamiento nacional e internacional.

Estrategias:

1. Participación en convocatorias nacionales o internacionales para el desarrollo de proyectos en diversas modalidades, mejorando el posicionamiento de la Ciencia, Tecnología e Innovación.
2. Participación de investigadores o grupos de investigación en redes académicas de alto nivel en los contextos nacional e internacional.
3. Fortalecimiento de la capacidad y la motivación de la comunidad universitaria hacia la investigación.
4. Fortalecimiento de la capacidad de gestión de la investigación, en especial lo relacionado con la gestión de la información.

### **Objetivo 1.2.2: Proyectar la Ciencia, la Tecnología y la Innovación al entorno**

*Cada vez más, la UAN está comprometida en lograr un impacto significativo al entorno mediante la aplicación de los resultados de los procesos investigativos, donde se logre satisfacer las necesidades de la sociedad, interactuando con el sector productivo y con la ciudadanía en general.*

Estrategias:

1. Proyección del trabajo de los grupos de investigación hacia proyectos relacionados con las problemáticas del entorno.
2. Aplicación de los resultados de investigación pertinentes para el entorno, en innovación y emprendimiento.
3. Apropiación social del conocimiento proveniente de la ciencia, las artes, la tecnología y los procesos de innovación.

4. Incremento en las actividades de investigación-creación como fuente de conocimiento.
5. Diseño y desarrollo de herramientas para evaluar el impacto de la investigación en el entorno y la comunidad nacional.

### **Objetivo 1.2.3: Potenciar y fortalecer la motivación y el desarrollo de competencias que consoliden una cultura de la investigación, la creatividad, la innovación y el emprendimiento en la comunidad universitaria**

*Es necesario estructurar un programa que estimule la curiosidad por el conocimiento e invite a explorar nuevos campos y espacios formativos y creativos donde los miembros de la comunidad universitaria participen en las actividades relacionadas con la ciencia, el arte, la tecnología, la innovación, la creatividad y el emprendimiento; se busca así utilizar la flexibilidad curricular con el fin de ofrecer a la comunidad universitaria acciones que fortalezcan estos propósitos.*

*Se requiere potenciar y fortalecer las acciones que promueven la formación de semilleros, la incorporación de nuevos jóvenes investigadores y el incremento de programas de maestría y doctorado orientados a la producción de nuevo conocimiento.*

Estrategias:

1. Desarrollo de un ecosistema interno de emprendimiento.
2. Programa para el fomento de la Ciencia, la Tecnología, la Innovación, la Creatividad y el Emprendimiento (CTICE).
3. Programa para la formación en habilidades transversales investigativas y desarrollo de competencias de investigación necesarias para los futuros profesionales.

4. Desarrollo de modelos de colaboración y generación de alianzas internas y externas para fortalecer los procesos CTICE.
5. Desarrollo de la cooperación y generación de alianzas y sinergias entre sedes para el desarrollo de proyectos conjuntos en CTICE.

### **SECTOR 1.3: DE LA EXTENSIÓN O PROYECCIÓN SOCIAL**

La UAN ha realizado grandes esfuerzos en el fortalecimiento de sus programas de extensión apuntando a la solución de necesidades del entorno, ofertando un portafolio de diplomados, cursos, seminarios, asesorías y consultorías en las distintas áreas del conocimiento, reforzando los procesos de formación e investigación.

Se resalta dentro de la labor de proyección social el papel que cumple la UAN en el entorno, su presencia a nivel nacional hace que se desarrollen actividades apoyadas desde las facultades y las sedes, dentro de estas actividades se destacan las clínicas odontológicas, los consultorios jurídicos y los centros de apoyo psicológico. El propósito de la UAN en este PID es el de impulsar de forma significativa esta función, generando mayor impacto en la comunidad y logrando mejores resultados que la posicionen en las regiones donde hace presencia la Universidad.

### **Objetivo 1.3.1: Generar impacto y posicionamiento en la sociedad a través del fortalecimiento de los programas de extensión y de proyección en la comunidad**

*Se propende por el fortalecimiento en la interacción e integración entre la Universidad y la sociedad, ayudando a resolver necesidades y problemáticas específicas a nivel local, regional y nacional; es por esto que la UAN quiere impactar en las actividades que brinda a la sociedad, obteniendo un portafolio de calidad, incluyente, relevante y pertinente, en donde se incrementen las actividades de carácter virtual, logrando accesibilidad y cobertura a nivel nacional.*

*De igual forma, la UAN buscará la generación de actividades de extensión de carácter internacional, generando un valor diferencial para los estudiantes de la Universidad, ejercida por varias actividades como la participación en la red internacional de extensión, ingresando a nuevos mercados y generando reconocimiento internacional.*

Estrategias:

1. Generación de un sistema de evaluación del impacto de las actividades de extensión y proyección social.
2. Generación de alianzas estratégicas de extensión para fortalecer el posicionamiento y la visibilidad de la UAN a nivel nacional e internacional.
3. Desarrollo de un programa de extensión de carácter internacional para fortalecer el posicionamiento y reconocimiento de la UAN en el exterior.
4. Desarrollo de un portafolio pertinente de servicios enfocado al sector empresarial que satisfaga la demanda.
5. Desarrollo de un portafolio de servicios de proyección social propio de los programas académicos.

## Objetivo 1.3.2: Incentivar la articulación entre la UAN y las instituciones de educación básica y media

*La UAN continuará incrementando su relación con las instituciones de educación básica y media a través del Programa de Olimpiadas de conocimiento, las cuales promueven las ciencias y las matemáticas en los estudiantes colombianos.*

*El impacto de las Olimpiadas ha trascendido en la enseñanza de las matemáticas, las ciencias y la computación, generando cambios importantes en las metodologías de enseñanza e incentivando la identificación de talentos que harán parte de los equipos que representan al país en las competencias nacionales e internacionales, permitiendo incrementar el reconocimiento de la comunidad internacional.*

*La UAN fortalecerá el proyecto de Olimpiadas, afianzando su posicionamiento como referente a nivel latinoamericano y establecerá nuevos mecanismos de integración con la educación básica y media.*

Estrategias:

1. Fortalecimiento del programa de Olimpiadas ampliando la participación internacional en eventos y competencias.
2. Ampliación del Programa de Olimpiadas a otras áreas del conocimiento.
3. Desarrollo de sinergias que articulen las facultades y sedes con instituciones de educación básica y media en cada región.
4. Desarrollo de programas de visualización y reconocimiento de la UAN en su entorno en las regiones.

## EJE 2: LA UAN EN EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL





El posicionamiento y relacionamiento estratégico en los ámbitos nacional e internacional son una prioridad para la UAN. La Universidad comprende la importancia de interactuar y cooperar con actores de diferente naturaleza. Considera que el trabajo colaborativo y la construcción de redes conllevan a resultados de alto impacto. Al ser una Universidad con presencia nacional y vocación regional, la pertinencia de sus programas, la interacción y los aportes al entorno son elementos que guían el accionar de la UAN.

La UAN concibe la internacionalización como una herramienta que aporta al cumplimiento de sus metas en docencia, investigación, extensión y gestión; que involucra a toda la comunidad universitaria e implica preparar a todos sus miembros para un ambiente global, conectando los procesos de enseñanza-aprendizaje con las dinámicas mundiales, generando una cultura internacional con el fin de avanzar en el propósito de fortalecerse como una Universidad atractiva para cualquier ciudadano del mundo.

Durante la vigencia de este PID la UAN hará una apuesta importante para el logro de estos propósitos, estableciendo las siguientes prioridades:

- Desarrollar un modelo propio de internacionalización comprensiva que sea un referente para otras IES del país y de la región.

- Generar alianzas nacionales e internacionales que contribuyan al fortalecimiento de las funciones sustantivas y la gestión institucional.
- Generar impacto y reconocimiento de la UAN en las regiones, promoviendo el desarrollo económico, social y cultural.

## SECTOR 2.1: INTERNACIONALIZACIÓN

*La internacionalización se identifica como un elemento transversal a todas las actividades de la UAN, tanto en las funciones sustantivas, como en las estratégicas y de soporte, por lo cual es importante desarrollarlo en cada uno de los ejes del Plan Institucional de Desarrollo, con el fin de generar elementos diferenciadores en nuestro quehacer institucional.*

### **Objetivo 2.1.1: Crear, desarrollar e implementar un modelo de internacionalización comprehensiva en la UAN**

*La UAN se ha caracterizado por su dinámica actividad internacional y el reconocimiento de la importancia de la cooperación, principalmente en el desarrollo de su función de investigación. Estos elementos son la base para la construcción de un modelo que fortalezca la internacionalización comprehensiva, además de la internacionalización de la ciencia, la tecnología y la innovación, en otras seis dimensiones: (i) compromiso institucional, (ii) gestión administrativa con estándares internacionales, (iii) currículo y co-curriculum, (iv) políticas para el profesorado, (v) movilidad estudiantil y (vi) cooperación y alianzas estratégicas.*

*Este modelo requiere de la construcción colectiva, la participación multi-actoral y la creatividad. La internacionalización comprehensiva es un ideal que implica innovación y trabajo permanente.*

Estrategias:

1. Desarrollo del laboratorio de internacionalización comprensiva (UAN INT-LAB).
2. Programa de generación de capacidades para la internacionalización.
3. Plan “Global Learning Outcomes” (Competencias globales de aprendizaje-Formación de ciudadanos del mundo).
4. Plan de Comunicaciones UAN Internacional.

### **Objetivo 2.1.2: Impulsar una cultura internacional e intercultural en toda la comunidad universitaria**

*Para lograr ser una universidad atractiva para cualquier ciudadano del mundo, la UAN fomentará una cultura internacional e intercultural en todas las áreas funcionales, buscando permear a los diferentes actores y procesos de la institución.*

Estrategias:

1. Fortalecimiento de los convenios y alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales para potenciar la oferta educativa en programas compartidos y de doble titulación.
2. Actividades internacionales del proyecto de Olimpiadas.
3. Internacionalización en casa con programas “traer el mundo a la UAN” y “fortalecimiento de idiomas”.
4. Desarrollo y actualización de los mecanismos y lineamientos para fortalecer la excelencia de los profesores en perfiles de talla internacional bajo el modelo de profesor distinguido, fortalecimiento del PFAN y la contratación directa de docentes con niveles de maestría y doctorado.

## SECTOR 2.2 REGIONALIZACIÓN:

*La UAN se ubica estratégicamente en 26 regiones del país y viene apostando por el acceso a la educación superior sin necesidad de grandes desplazamientos hacia las ciudades principales, participa así en el desarrollo educativo, social, económico y cultural, manteniendo contacto directo con las autoridades locales y regionales mediante su adhesión a las organizaciones que colaboran en la generación de políticas y proyectos que brinden una mejor y efectiva calidad de vida a los ciudadanos.*

### **Objetivo 2.2.1: Ampliar la participación de la institución en las actividades que promuevan el desarrollo económico, social y cultural de las regiones**

*Se trata de hacer mayor presencia no solo con la prestación de servicios a las comunidades sino a través de propuestas o proyectos que coadyuven con los planes de desarrollo local o regional para obtener un mayor reconocimiento y una mayor influencia en las políticas que sustentan las decisiones de las autoridades y de los ciudadanos.*

*Al ser una Universidad nacional con cobertura regional su participación activa cobra natural interés y exige un esfuerzo significativo en el aporte que cada sede puede realizar en su zona de influencia.*

Estrategias:

1. Ampliación de la oferta académica de acuerdo a la vocación de la región
2. Direccionamiento de la investigación hacia problemas regionales.

3. Portafolio de oferta de servicios de extensión pertinente para la región.
4. Construcción de planes de desarrollo local y regional en los espacios de encuentro Universidad, Empresa, Estado (triple Hélice).

## EJE 3: OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL



Una adecuada gestión institucional enlaza de forma eficiente y sostenible los procesos estratégicos y de soporte con las funciones sustantivas, potenciando el correcto desarrollo y funcionamiento de la academia, la investigación y la extensión de la Universidad, enfocándose en el mejoramiento continuo, las sinergias organizacionales y la optimización de los recursos disponibles, dando cumplimiento al Proyecto Educativo Institucional.

En el ejercicio de planeación estratégica para el quinquenio 2017-2021, el valor agregado que aportan los procesos debidamente integrados e implementados fue identificado para avanzar notablemente en el aseguramiento de la calidad, la eficiencia y la eficacia organizacional; para tal efecto se plantearon estrategias que impactan el día a día de la operación y que repercuten de forma significativa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El eje se compone de tres sectores que apoyan el crecimiento y desarrollo institucional, logrando un distintivo y contribuyendo al sostenimiento institucional; la gestión integrada por procesos propende por optimizar la gestión, el seguimiento y el control institucional, mitigando el riesgo en áreas que apoyan los procesos misionales y generando un impacto positivo, distinguiéndose por buscar un desarrollo sostenible y sustentable de la Universidad. El sector de infraestructura está orientado al desarrollo, mantenimiento y construcción de una infraestructura física y tecnológica dinámica, novedosa e incluyente, con

espacios de soporte para los procesos académicos, administrativos y de bienestar apropiados para el desarrollo de toda la comunidad universitaria y en concordancia con las tendencias mundiales en educación superior; de igual forma trabaja por el fortalecimiento de los sistemas de información y el adecuado soporte tecnológico, de acuerdo con las necesidades y los mecanismos de desarrollo de las funciones sustantivas. Finalmente, el sector de comunicación estratégica busca una sinergia en todos los procesos internos y externos con el objetivo de incrementar la visibilidad y el posicionamiento, logrando el reconocimiento de la institución debido a su portafolio de servicios misionales.

Para el presente PID, la UAN buscará optimizar su modelo de gestión en procura de la sostenibilidad institucional; para esto se han generado estrategias con el fin de optimizar el uso de la infraestructura física y tecnológica, potenciar el sistema integrado de gestión y fortalecer la comunicación y promoción institucional a nivel interno y externo. Se espera generar una cultura de sostenibilidad y conciencia medio ambiental que impacte a las comunidades donde desarrolla su función, empleando para esto herramientas tecnológicas que automatizen sus procesos con el fin de hacerlos más eficaces y eficientes.

Las acciones planteadas en el esquema estratégico son encaminadas a las siguientes prioridades, con el objetivo de lograr la adecuada y eficiente gestión institucional:

## **PRIORIDADES DE LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

- Garantizar un modelo de gestión que permita la eficiencia y la eficacia organizacional, generando un desarrollo sostenible y ambientalmente responsable.



- Modernizar y desarrollar la infraestructura física y tecnológica de la UAN con espacios y tecnologías diferenciadas e innovadoras.
- Fortalecer la imagen y reputación de la UAN, evidenciando su excelencia y calidad, su cobertura nacional y los resultados logrados en sus funciones sustantivas.

## SECTOR 3.1: GESTIÓN INTEGRADA POR PROCESOS

*Durante el periodo 2014-2016 los avances en el desarrollo, implementación y mejoras en los procesos de soporte fueron significativos, representando mejoras en tiempos, seguridad y unificación de la información.*

*El modelo de gestión por procesos fortalecerá a la comunidad universitaria como elemento integrador entre los procesos misionales y de apoyo, bajo los pilares de optimización de recursos y cultura de gestión sostenible; garantizando excelencia y pertinencia en el desarrollo de las funciones sustantivas.*

### Objetivo 3.1.1: Orientar el modelo de gestión hacia la excelencia a partir de procesos integrados

*Este objetivo propende por la adecuada articulación y automatización de los procesos internos de la UAN, desde la generación de medidas preventivas y correctivas que permitan el mejoramiento continuo, con lo cual es posible una eficiente comunicación, una cultura de adaptabilidad ágil a los cambios y una estandarización de todas las actividades del quehacer de la UAN. Se espera la certificación de los procesos como un reconocimiento de las buenas prácticas que se incorporan en la operación permanente.*

Estrategias:

1. Automatización de procesos y certificación de calidad para la articulación eficaz y eficiente de la gestión universitaria.
2. Desarrollo sostenible, uso adecuado de los recursos, optimización de los servicios públicos y cuidado del medio ambiente.
3. Diversificación de las fuentes de ingreso de la UAN.
4. Fortalecimiento de la gestión financiera con el objetivo de maximizar los recursos de reinversión en las diferentes sedes y facultades de la UAN.
5. Implementación del sistema de gestión por proyectos.
6. Consolidación de una cultura integral de los ejercicios de planeación estratégica con las actividades de autoevaluación y autorregulación.

## **SECTOR 3.2: INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA**

La UAN fortalecerá la infraestructura física y tecnológica, dotándola de espacios, elementos y herramientas físicas y tecnológicas modernas e innovadoras que apoyen el desarrollo de las actividades propias de su misión institucional. Esta infraestructura soportará los cambios establecidos en el modelo educativo a partir de las nuevas tendencias en educación superior, apoyando temas fundamentales de la propuesta académica como son la flexibilidad, la funcionalidad, la innovación y la creatividad. La Universidad desarrollará planes y proyectos que conlleven a la adecuación, mejora y ampliación de su infraestructura física y tecnológica, garantizando la conservación de la infraestructura actual y la actualización y

ampliación de todos los espacios académicos para el correcto desarrollo de sus funciones sustantivas y de soporte.

### **Objetivo 3.2.1: Optimizar la infraestructura tecnológica de la UAN**

*La UAN por sus particularidades de cobertura nacional y oferta de programas en diferentes modalidades tiene el reto fundamental de estar a la vanguardia en el aprovisionamiento de equipos, software, espacios e infraestructura tecnológica acordes con las necesidades surgidas de las nuevas tendencias del sector educativo, garantizando el correcto desarrollo de las funciones sustantivas y de soporte.*

*Para el presente PID se llevarán a cabo acciones tendientes a la implementación y adecuado uso de espacios y herramientas que permitan mejorar la calidad del servicio prestado, determinando y surtiendo los requerimientos de infraestructura tecnológica necesarios para la adecuada prestación de los servicios, contando con herramientas de vanguardia que faciliten la interacción con la comunidad universitaria y el entorno por su aceptación y niveles de usabilidad.*

Estrategias:

1. Implementación de los modelos de administración y gestión de las herramientas tecnológicas administrativas de la Universidad. (Modelos CMMI ,COBIT, Norma ISO 27000 (SGSI), Modelo ITIL).
2. Implementación del plan maestro de tecnología incluyendo temas de renovación y modernización tecnológica, sistemas de información, comunicación y redes a nivel nacional, tanto para las áreas académicas como para las de soporte.

3. Desarrollo y actualización de los diferentes portales con los que cuenta la Universidad de acuerdo con las tendencias actuales y futuras de manejo y presentación de la información.

### **Objetivo 3.2.2: Proyectar una infraestructura física que asegure el adecuado desarrollo de las funciones sustantivas**

*Los espacios físicos que conforman la UAN son los escenarios donde se genera, se transmite y se actualiza el conocimiento y deben transmitir modernidad e innovación, generando bienestar a todos sus usuarios. Dentro del marco de referencia que propende por la excelencia educativa se ejecutaran estrategias de mejoramiento y modernización de la infraestructura física de la UAN, contando con criterios técnicos y referentes nacionales e internacionales para la asignación de recursos y formulación e implementación de proyectos con el fin de generar espacios dinámicos, novedosos, incluyentes, ambientalmente sostenibles y apropiados para el desarrollo y beneficio de toda la comunidad universitaria.*

Estrategias:

1. Plan maestro de infraestructura física que contemple la adecuación de espacios existentes y la generación de nuevos espacios requeridos por la institución, teniendo en cuenta criterios de innovación, modernidad, usabilidad y pertinencia para los diferentes miembros de la comunidad universitaria.
2. Plan de mantenimiento de infraestructura física de sedes conforme a estándares y criterios de diseño exigidos por la UAN.

3. Planeación y gestión de usabilidad de la infraestructura física acorde con el desarrollo de las funciones sustantivas, optimizando la infraestructura existente.

### **SECTOR 3.3: COMUNICACIÓN E IMAGEN, PROMOCIÓN Y MERCADEO DE SERVICIOS**

*La UAN a partir de su oferta académica desarrollará las mejores prácticas de promoción y mercadeo con el fin de posicionar y visibilizar su marca en el entorno nacional e internacional. Se pretende generar un factor de diferenciación que responda a necesidades específicas en la prestación de servicios mediante una eficiente y pertinente atención a los grupos interesados en las diversas áreas del conocimiento.*

*En el presente quinquenio se trabajará en el fortalecimiento de la imagen y la reputación de la UAN,, aprovechando la cobertura regional y los resultados en enseñanza, investigación y extensión logrados.*

#### **Objetivo 3.3.1: Optimizar el modelo de comunicación institucional con el fin de incrementar y mejorar el posicionamiento y la oferta de servicios de la UAN a nivel local, nacional e internacional**

*El modelo de comunicación de la UAN debe ser efectivo e impactar positivamente la imagen de la institución tanto a nivel interno como externo, generando recordación; para esto se deben gestionar de forma adecuada los canales de comunicación con los que se cuenta (relación con medios, redes sociales, página web, etc.), con el fin de aumentar la visibilidad y el posicionamiento nacional e internacional.*

*Una de las premisas a desarrollar en este objetivo es definir un proceso apoyado por herramientas tecnológicas y sistemas de información que garanticen el seguimiento y la calidad de las comunicaciones internas y externas en tiempo real, haciendo posible la satisfacción de los usuarios en los diferentes canales de comunicación.*

Estrategias:

1. Fortalecimiento de los canales de difusión de la información institucional interno y externo de la UAN.
2. Modelo de mercadeo, promoción y atención al usuario para promover el portafolio de programas y servicios de la UAN.
3. Desarrollo de alianzas estratégicas para el trabajo conjunto en comunicaciones interinstitucionales en el exterior.
4. Campaña de posicionamiento y reputación Institucional local, regional, nacional e internacional.

## EJE 4: COMUNIDAD UNIVERSITARIA COMO BASE PARA EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL



La Universidad como organización social y para cumplir con su misión de brindar una formación integral, debe ser consciente del desarrollo del potencial de todas las personas que integran la comunidad universitaria. Es indispensable que la UAN asuma su papel como facilitadora para la construcción de una sociedad que se fundamente en la persona, perspectiva sobre la que el desarrollo humano debe ser un proceso dinámico, integral y en construcción permanente.

La institución propenderá por el bienestar, crecimiento y fortalecimiento de los diferentes grupos de la comunidad universitaria. Es por esto que la UAN establece estrategias para fortalecer la formación del estudiante, del equipo de profesores con excelencia académica, la participación de los egresados en el quehacer institucional y potenciar su talento humano de forma integral.

La UAN impactará de forma positiva a la comunidad universitaria nariñista mediante la realización de planes y proyectos orientados al bienestar y el crecimiento individual y grupal, diferenciado y formulado a partir de la diversidad cultural y regional.

Para el planteamiento estratégico del eje “comunidad universitaria como base para el liderazgo institucional” se detallan las siguientes prioridades:



- Generar un ambiente donde se desarrolle la vida universitaria de forma integral, con una comunidad responsable y comprometida, plural y conectada.
- Realizar planes y proyectos orientados al bienestar y el crecimiento individual y grupal de los miembros de la institución, diferenciados y formulados a partir de la diversidad cultural y regional.

## SECTOR 4.1: COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Las acciones de la comunidad universitaria impactan de forma significativa la gestión institucional y afianzan los factores clave de éxito, por lo cual es necesario generar estrategias que permitan a todos los miembros gozar de una experiencia satisfactoria y acorde a sus expectativas. Esto no sólo contribuirá a la formación integral de los estudiantes o al crecimiento profesional de los miembros de la UAN, sino que también fortalecerá su vínculo y sentido de pertenencia con la institución.

Con este Plan de Desarrollo, la UAN busca la excelencia de su cuerpo docente y administrativo, así como proyectar la mejor experiencia a los estudiantes durante su permanencia en la institución, que redunde en el aumento de los índices de permanencia estudiantil. De igual manera se espera involucrar significativamente a los egresados.

El presente Plan consolida los avances logrados y genera nuevas estrategias para que la comunidad Universitaria identifique en estas actividades un factor diferenciador de excelencia para el entorno académico, social, empresarial, regional, nacional e internacional.

### **Objetivo 4.1.1. Crear un ambiente de formación integral que recree e impacte al estudiante de la UAN en su experiencia personal, académica y profesional**

*La UAN encamina sus esfuerzos en lograr una experiencia formativa integral de los estudiantes satisfaciendo sus necesidades y expectativas al ingresar a la Universidad, facilitando su ejercicio profesional en un mundo globalizado y haciendo posibles las herramientas que permita a los estudiantes cumplir sus aspiraciones para la realización de su proyecto de vida.*

*Las diferentes iniciativas promueven y estimulan a los estudiantes a vivir de manera apropiada su experiencia formativa impulsando la internacionalización; se pretende afianzar en el estudiante un modelo holístico integral que forme ciudadanos globales, multiculturales, conocedores de varios idiomas y capaces de desempeñarse en cualquier lugar del mundo.*

*Se identifica la importancia de trabajar en pro de la permanencia estudiantil, por lo que el presente PID conduce a estrategias diseñadas para que los mismos sean beneficiarios de las distintas opciones de financiación y estímulos que la Universidad ha diseñado para tal fin.*

Estrategias:

1. Actualización y diversificación de planes de financiamiento propios o externos garantizando la continuidad y permanencia a los estudiantes.
2. Programa de excelencia académica y plan de estímulos, auxilios y becas.
3. Programa especial para poblaciones vulnerables y minoritarias que garanticen el acceso a la UAN.

4. Modelo de atención y acompañamiento integral al estudiante durante su estancia en la UAN.
5. Actualización y mejoramiento permanente del modelo de permanencia y graduación estudiantil.
6. Plan de apropiación de la cultura institucional.

### **Objetivo 4.1.2: Fortalecer el desarrollo de las competencias para el desempeño y el enriquecimiento de la experiencia del personal docente y administrativo vinculado a la UAN**

*Como soporte a la correcta implementación de las diferentes estrategias del PID, la UAN propone conformar, mantener y desarrollar un talento humano altamente calificado y motivado, que garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales.*

*Se espera fortalecer la interrelación de los procesos que soportan la gestión de los funcionarios (administrativos y docentes). Se implementarán, de esta manera, estrategias que procuren desarrollar el trabajo dentro de un excelente clima organizacional, en particular imprimir a los procesos de gestión humana un alto nivel de eficiencia, eficacia y calidad para incrementar el nivel de competencias requeridas en una adecuada gestión institucional.*

Estrategias:

1. Programa de capacitación y evaluación por competencias para fortalecer el desarrollo y cualificación del personal docente y administrativo.
2. Plan de excelencia docente: mejoramiento de perfiles, fortalecimiento del PFAN, mejoramiento en la contratación.
3. Fortalecimiento del modelo de Talento Humano.

4. Aplicación permanente del Sistema Integrado de Gestión, identificando y respondiendo de forma oportuna a los nuevos requerimientos de personal que soporten los procesos de la UAN.

### **Objetivo 4.1.3: Promover la mayor vinculación y participación de los egresados en las actividades de la UAN**

*El cumplimiento de los propósitos institucionales se ve reflejado en los egresados, quienes se insertan en el mundo real y laboral para ejercer su profesión y contribuir al desarrollo del país. Su vinculación con la institución no termina allí, existe un amplio espacio dentro de ella que requiere de su contribución, por lo que es importante establecer canales de comunicación permanente que le permitan estar conectado y participar activamente en las actividades y programas que desarrolla la UAN.*

*Es de gran importancia fomentar y potenciar la vinculación de los egresados de la UAN en proyectos que influyan en el mejoramiento de las funciones sustantivas y de soporte de la Universidad.*

*La actualización permanente de su registro permite conocer su ubicación y desarrollo de actividades, información con la que se puede valorar el alcance, desarrollo e impacto de los egresados en el mercado laboral de su ciudad y región.*

Estrategias:

1. Portafolio de programas de educación continuada y espacios de interés académico, cultural y social para la comunidad de egresados de la UAN.
2. Desarrollo del observatorio de egresados: registro de ubicación, actividades y trayectoria profesional.

3. Integración de la experiencia profesional del egresado en los niveles de participación y articulación de las actividades propias del quehacer de la institución.
4. Alianzas y convenios con empresarios en procura del mejoramiento de la comunidad de egresados de la UAN.

## SECTOR 4.2: BIENESTAR INSTITUCIONAL

*La UAN identifica en la gestión del bienestar una herramienta que impacta de forma positiva la calidad de vida de las personas que conforman la comunidad universitaria al promover el desarrollo integral de sus miembros.*

*Se hace referencia a la persona humana y por ella es que adquiere su razón de ser; en consecuencia adquiere especial importancia la interacción e interrelación entre el “bien ser”, “bien estar” y “bien hacer”. Estas dimensiones esenciales son aspectos propios del ser humano cuyo desarrollo permite a los grupos que conforman los estamentos universitarios realizarse individual y colectivamente, sea como personas así como miembros de las comunidades académicas y sociales de una forma integral.*

### Objetivo 4.2.1 Gestionar un modelo integral de bienestar involucrando a todos los miembros de la comunidad universitaria

*La Universidad fortalecerá su cultura de bienestar identificando y satisfaciendo las necesidades de su comunidad universitaria, mediante el diagnóstico, uso e implementación de acciones que mejoren la calidad de vida e incrementen los índices de satisfacción de la comunidad universitaria.*

*Para tal efecto, serán tenidas en cuenta las dimensiones esenciales y trascendentes del ser humano, de cara a un pensamiento crítico*

*y una articulación entre el desarrollo de las funciones sustantivas y el bienestar universitario.*

Estrategias:

1. Modelo integral de bienestar para todos los miembros de la comunidad universitaria.
2. Establecimiento de un modelo de diagnóstico que contemple recomendaciones en conjunto con facultades y sedes para identificar las necesidades propias de bienestar de las regionales, con el fin de implementar un portafolio diferenciado.
3. Plan de comunicaciones para socializar de forma efectiva el portafolio de actividades de bienestar.
4. Línea de acción para promover proyectos de cultura ciudadana e identidad nacional.



**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO**

Personería Jurídica No. 4571 de 1977 del M. E. N.  
SECRETARÍA GENERAL

**ACUERDO No. 05**

Por el cual se Aprueba el Plan Institucional de Desarrollo 2017 - 2021

**EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA UNIVERSIDAD “ANTONIO NARIÑO”**  
En uso de sus atribuciones estatutarias y

**CONSIDERANDO**

Que es fundamental para la Universidad fijar las metas y estrategias para el período 2017 - 2021;

Que para el fortalecimiento y cualificación permanente de las funciones sustantivas de la Universidad Antonio Nariño, se debe contar con estrategias definidas;

Que es importante fijar las acciones para fortalecer la inserción de la Universidad dentro del contexto nacional e internacional y lograr el posicionamiento y optimización del modelo de gestión y desarrollo humano de la Universidad ;

Que el Plan Institucional de Desarrollo presentado por la Rectoría cuenta con claros objetivos y estrategias y contempla todos los aspectos del quehacer universitario referentes a docencia, investigación y extensión;

Que los entes académicos y administrativos participaron en la conceptualización del Plan Institucional de Desarrollo;

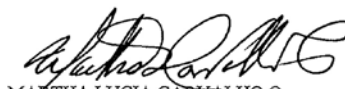
**ACUERDA**

**ARTICULO UNICO:** Aprobar para el período 2017 - 2021 el Plan Institucional de Desarrollo de la Universidad Antonio Nariño, presentado por la Rectoría en documento anexo.

**COMUNIQUESE Y CUMPLASE**

Dado en Bogotá, a los treinta (30) días del mes de Marzo de dos mil diecisiete (2017)

  
**RICARDO ANIBAL LOSADA MARQUEZ**  
Presidente Consejo Directivo

  
**MARTHA LUCIA CARVALHO Q.**  
Secretario General

/María Granados

**SEDE SUR**  
Calle 22 Sur No. 12 D - 81  
Teléfonos: 239 4198 - 272 5770  
Fax: 366 6807

**SEDE “FEDERMAN”**  
Calle 58-A.No. 37 - 70  
Teléfonos: 315 7650  
Fax: 222 1204

**SEDE IBERICA**  
Carrera 7a. No. 16 - 75  
Teléfonos: 281 5517  
334 7960

**SEDE CIRCUNVALAR**  
Carrera 3 Este No. 47 A - 15  
Teléfonos: 340 0136 - 338 4960

## Despliegue plan institucional de desarrollo 2017-2021

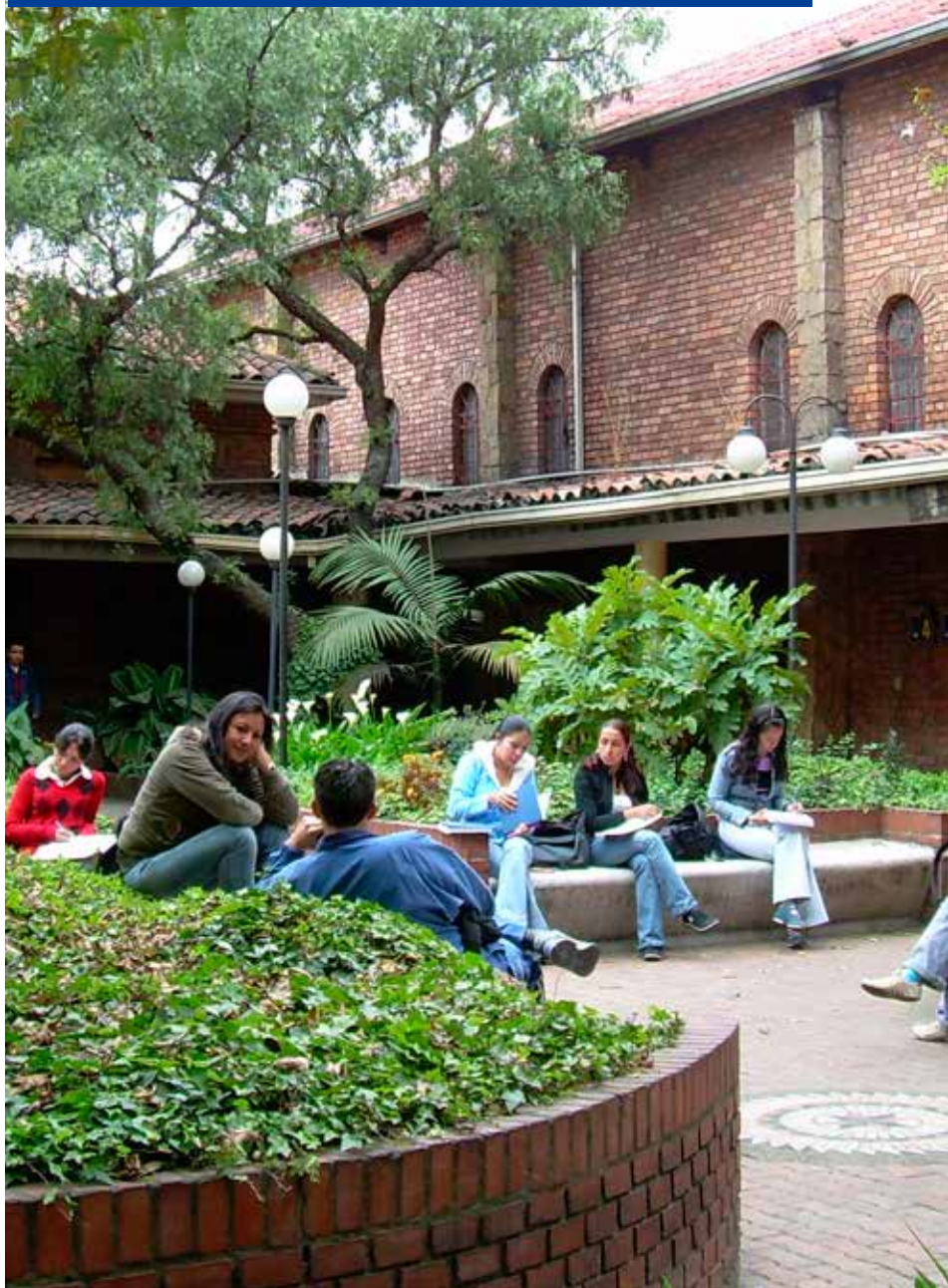
**VISIÓN UAN 2026:** En el año 2026 la Universidad Antonio Nariño será reconocida por la excelencia en su proceso de formación integral, siendo el primer referente en universidades jóvenes a nivel nacional y estará posicionada internacionalmente como resultado de la excelencia en su gestión institucional, orientando la investigación como elemento articulador del desarrollo y reconocimiento de sus funciones sustantivas; contando para esto con un talento humano competente y comprometido, una infraestructura pertinente y en constante evolución y un modelo de gestión innovador en el cual la internacionalización será un tema transversal para toda la comunidad universitaria, con el fin de desarrollar un pensamiento global en su quehacer local (GLOBAL).

Eje	Sector	Objetivos	Estrategias	Indicadores	Indicadores CMI	Programas de proyectos asociados
Liderazgo universitario a través de las funciones sustantivas	De la formación	1	6	14	6	PR-1 PR-2
	De la investigación	3	14	27	6	PR-2
	De la extensión o proyección social	2	9	12	3	PR-1 PR-3 PR-4
La UAN en el contexto nacional e internacional	Internacionalización	2	8	19	4	PR-3
	Regionalización	1	4	6	1	PR-5
Optimización de la gestión institucional	Gestión integrada por procesos	1	6	10	3	PR-6 PR-7
	Infraestructura física y tecnológica	2	6	12	2	PR-7 PR-9 PR-10
	Comunicación, promoción y oferta de servicios educativos	1	4	7	1	PR-8
Comunidad universitaria como base para el liderazgo institucional	Comunidad universitaria	3	14	26	5	PR-11
	Bienestar institucional	1	4	6	1	PR-11
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>	<b>75</b>	<b>139</b>	<b>32</b>	<b>11</b>

Código programa	Nombre programa de proyecto institucional
PR-1	Excelencia en el proceso formativo
PR-2	Ciencia, Tecnología, Innovación, Creatividad y Emprendimiento
PR-3	UAN para cualquier ciudadano del mundo
PR-4	Extensión y relación con la Comunidad
PR-5	Compromiso de la UAN con las regiones
PR-6	Eficiencia financiera
PR-7	Eficiencia y optimización de los procesos y recursos de la UAN
PR-8	Comunicación, promoción y oferta de servicios educativos.
PR-9	Infraestructura pertinente y en constante evolución
PR-10	Tecnología de vanguardia al servicio de la comunidad
PR-11	Comunidad universitaria como elemento dinamizador y diferenciador



# CUADRO DE MANDO INTEGRAL PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2017-2021



## CUADRO DE MANDO INTEGRAL PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO UAN 2017 -2021

VISIÓN UAN 2026. En el año 2026 la Universidad Antonio Narváez será reconocida por la excelencia en su proceso de formación integral, siendo el primer referente en universidades jóvenes a nivel nacional y estará posicionada internacionalmente como resultado de la excelencia en su gestión institucional, orientando la investigación como elemento articulador del desarrollo y reconocimiento de sus funciones sustantivas, contando para esto con un talento humano competente y comprometido, una infraestructura permanente y en constante evolución y un modelo de gestión innovador en el cual la internacionalización será un tema transversal para toda la comunidad universitaria, con el fin de desarrollar un pensamiento global en su quehacer local (GLOCAL).

EJE 1 LIBRERAZGO UNIVERSITARIO A TRAVÉS DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS										
Sector	Objetivos	Indicador OMI	Responsable de Medición	Documento de soporte	Línea base (A 2016)	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
Sector 1: de la formación	Objetivo 1.1.1: Fortalecer, diversificar e internacionalizar el modelo educativo UAN como un modelo de excelencia académica.	# de programas nuevos aprobados por el MEN  Promedio anual de matriculados Evaluación promedio de los estudiantes de la UAN en las pruebas de competencias genéricas de educación superior	Oficina de Acreditación y Acreditación	Informe de Acreditación	13	15	18	17	18	17
	Objetivo 1.1.1: Incrementar la producción de conocimiento de excelencia	# espacios de innovación y creatividad implementados en sedes / # total de espacios de innovación y creatividad proyectados en las sedes  # de programas con registro calificado renovado / # total de programas proyectados a renovación de registro calificado en el periodo	Rectoría	Informe LV Reporte del ICFCES	16680 percentil 55 > percentil 55	17500 percentil 55 > percentil 55	18500 percentil 60 > percentil 60	20000 percentil 60 > percentil 60	21000 percentil 60 > percentil 60	22500 percentil 60 > percentil 60
Sector 1: de la investigación	1.2.1: Incrementar la producción de conocimiento de excelencia	# artículos Scopus por año	Oficina de Acreditación y Acreditación	Informe de Acreditación	8	11	7	14	41	36
	1.2.2: Proyectar la Ciencia, la Tecnología y la Innovación al entorno	# grupos de investigación en la máxima categoría al finalizar el periodo  # nuevas solicitudes de patentes  Ubicación en ranking latinoamericano de prestigio por el trabajo en CI+I  # Productos resultantes de proyectos de investigación - creación	Oficina de Acreditación y Acreditación	Aprobación de la acreditación	7	8	11	15	15	15
Sector 1: 2 de la investigación	1.2.1: Incrementar la producción de conocimiento de excelencia	# artículos Scopus por año	Gestión de la Generación del Conocimiento	Listado Scopus	212	230	275	310	350	400
	1.2.2: Proyectar la Ciencia, la Tecnología y la Innovación al entorno	# grupos de investigación en la máxima categoría al finalizar el periodo  # nuevas solicitudes de patentes  Ubicación en ranking latinoamericano de prestigio por el trabajo en CI+I  # Productos resultantes de proyectos de investigación - creación	Gestión de la Generación del Conocimiento	Informe Oficina de Gestión de la Generación del Conocimiento	2	3	5	10	15	20
Sector 1: 2 de la investigación	1.2.1: Incrementar la producción de conocimiento de excelencia	# artículos Scopus por año	Oficina de Transferencia de Tecnología	Informe Solicitudes de Patentes	3	3	4	6	7	10
	1.2.2: Proyectar la Ciencia, la Tecnología y la Innovación al entorno	Ubicación en ranking latinoamericano de prestigio por el trabajo en CI+I  # Productos resultantes de proyectos de investigación - creación	Fondo Editorial	Informe Fondo Editorial	Entre las primeras 200	140	130	120	110	100
Sector 1: 2 de la investigación	1.2.1: Incrementar la producción de conocimiento de excelencia	# artículos Scopus por año	Gestión de la Generación del Conocimiento	Informe de Proyectos	0	0	3	6	9	12
	1.2.2: Proyectar la Ciencia, la Tecnología y la Innovación al entorno	Ubicación en ranking latinoamericano de prestigio por el trabajo en CI+I  # Productos resultantes de proyectos de investigación - creación	Gestión de la Generación del Conocimiento	Informe de Proyectos	0	0	3	6	9	12

Investigación	Sector 1: 2 de la	1.2.3: Potenciar y fortalecer la motivación y el desarrollo de competencias que consoliden una cultura de la investigación, la creatividad, la innovación y el emprendimiento en la comunidad universitaria	Oficina de Emprendimiento	Informe Oficina Emprendimiento	0	0	1	1	1	1	1
	Sector	<b>Objetivos</b> 1.3.1: Generar impacto y posicionamiento en la sociedad a través del fortalecimiento de los programas de Extensión y de Proyección en la comunidad	<b>Indicador CMI</b> ( ingresos por extensión del periodo actual - ingresos por extensión del periodo anterior) / ingresos por extensión del periodo anterior	<b>Responsable de Medición</b> Oficina de extensión	<b>Documento de soporte</b> * Archivo de contratos Rectoría Extensión * SIFA * UV * Facturas, recibos y cuentas de cobro (Contabilidad)	Línea base (A 2016)	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
		1.3.2: Incentivar la articulación entre la UAN y las instituciones de educación básica y media	# de programas de extensión ofertados de carácter internacional	Oficina de extensión	Informe Oficina de Extensión	N/A	40%	40%	40%	40%	40%
	Sector 1: 3 de la extensión o proyección social	1.3.2: Incentivar la articulación entre la UAN y las instituciones de educación básica y media	# de alumnos vinculados a Olimpiadas Colombianas de matemáticas, física, Ciencias, Astronomía, Computación y matemática en primaria.	Oficina de Olimpiadas	Informe oficina de olimpiadas	58.425	71.200	76.800	82.500	88.100	93.600
	Sector 1: 3 de la extensión o proyección social	6 Objetivos estratégicos	15 Indicadores								

<b>EJE 2 LA UAN EN EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL</b>											
¿Qué es?											
El posicionamiento y relacionamiento estratégico en los ámbitos nacional e internacional son una prioridad para la UAN. La Universidad comprende la importancia de interactuar y cooperar con actores de diferente naturaleza, y considera que el trabajo colaborativo y la construcción de redes con llevan a resultados de alto impacto. Al ser una Universidad con presencia nacional y vocación regional, la pertinencia de sus programas, la interacción y los aportes al entorno son elementos que guían el accionar de la UAN. La UAN concibe la internacionalización como una herramienta que aporata al cumplimiento de sus metas en docencia, investigación, extensión y gestión; que involucra a toda la comunidad académica, y que implica preparar a los estudiantes para un ambiente global, conectar los procesos de enseñanza-aprendizaje con las dinámicas mundiales, generar una cultura de lo internacional y lo intercultural, y avanzar en el propósito de ser una Universidad atractiva para cualquier ciudadano del mundo.											
Sector	<b>Objetivos</b>	<b>Indicador CMI</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Documento de soporte</b>	<b>Línea base (A 2016)</b>	<b>Meta 2017</b>	<b>Meta 2018</b>	<b>Meta 2019</b>	<b>Meta 2020</b>	<b>Meta 2021</b>	
	2.1.1: Crear, desarrollar e implementar un modelo de internacionalización comprensiva en la UAN.	Numero de movilizaciones entrantes de la UAN	Oficina de relaciones internacionales	Informe de relaciones internacionales	68	99	112	125	138	151	
	2.1.2: Impulsar una cultura internacional e intercultural en toda la comunidad universitaria.	Numero de movilizaciones salientes de la UAN	Oficina de relaciones internacionales	Informe de relaciones internacionales	46	61	72	82	92	102	
		# de programas con doble titulación internacional	Oficina de relaciones internacionales	Informe de relaciones internacionales	0	1	2	3	3	3	
		# de sedes con planes de internacionalización / # total de sedes proyectadas	Oficina de relaciones internacionales	Informe de relaciones internacionales	0	6	12	18	24	30	







Almirall, E. & Brunswicker, S. (2014). 'Internet of things', Big Data y Small Data: infinitas posibilidades de análisis. *Harvard Deusto*, (120), 32-37.

Arana, J. (27 de abril de 2016). *El internet de las cosas*. El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16574992>

Ashton, K. (2009). *That 'Internet of Things' Thing. In the real world, things matter more than ideas*. Recuperado de: <http://www.rfid-journal.com/articles/view?4986>

Evans, D. (2011). *Internet de las cosas. Cómo la próxima evolución de Internet lo cambia todo*. Recuperado de: [http://www.cisco.com/c/dam/global/es\\_mx/solutions/executive/assets/pdf/internet-of-things-iot-ibsg.pdf](http://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/solutions/executive/assets/pdf/internet-of-things-iot-ibsg.pdf)



Gershenfeld, N., Krikorian, R. & Cohen, D. (2004). The Internet of Things. The principles that gave rise to the Internet are now leading to a new kind of network of everyday devices, an "Internet-0". *Scientific American*, 291(4). Recuperado de: [http://fab.cba.mit.edu/classes/S62.12/docs/Cohen\\_Internet.pdf](http://fab.cba.mit.edu/classes/S62.12/docs/Cohen_Internet.pdf)

Herrero, E. (2016). *Big Data y el Internet de las cosas* / Mario Tascón & Arantza Coullaut. Recuperado de: <http://eu-topias.org/wp-content/uploads/2016/07/Eutopias-11.-151-154.pdf>

Schwab, K. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*. España: Debate.

Specht, M., Tabuenca, B., & Ternier, S. (2013). Tendencias del aprendizaje en el internet de las cosas. *Campus virtuales*. Recuperado de: <http://uajournals.com/ojs/index.php/campus-virtuales/article/view/36/35>



Este Plan de Desarrollo Institucional terminó de imprimirse en julio de 2017, en los talleres de Pictograma.





SEDE PRINCIPAL: Calle 58 A No. 37 - 94 Bogotá  
Teléfonos: +57(1) 3152980 - 340 0136 - 209 3888 - 315 1055  
Línea Gratuita Nacional: 018000123060  
Colombia, Suramérica